अद्भुत दुनिया व्यवस्थापनाची



शरू रांगणेकर

अद्‌भुत दुनिया व्यवस्थापनाची

शारू रांगणेकर

अग्रणी प्रकाशन
औरंगाबाद.

अद्भुत दुनिया व्यवस्थापनाची

ADBHUT DUNIYA VYAVASTHAPANACHI

३१, नीलांबर, ३७, पेडर रोड, मुंबई - ४०० ०२६.
e-mail : rangnekar@vsnl.com
website : www.sharurangnekar.com

◆ अनुवाद : अजित दाते

◆ प्रकाशक :
राजेंद्र वाणी,
अग्रणी प्रकाशन, एन-११, ई-११/३, मयूरनगर,
हडको, औरंगाबाद. मो. ९३७२००६७८५
e-mail : rdwani123@rediffmail.com

◆ अक्षरजुळणी :
सिध्दी ग्राफिक्स ॲण्ड मल्टी सर्व्हिसेस,
एन-११, जी-१/२, नवजीवन कॉलनी,
हडको, औरंगाबाद.

◆ मुद्रक :
श्वेता कम्युनिकेशन ॲण्ड मल्टिसर्व्हिसेस,
सिडको एन-४, औरंगाबाद.

◆ मुखपृष्ठ व आतील व्यंगचित्रे :
विवेक मेहेत्रे

◆ प्रथमावृत्ती, डिसेंबर २०१०

◆ मूल्य : रु. ३००/-

तरुण भारतचे प्रमुख श्री. किरण ठाकूर

- ज्यांच्या प्रोत्साहनामुळे हे पुस्तक येऊ शकले.

त्यांना प्रेमपूर्वक अर्पण...

दोन शब्द....

तरुण भारत (बेळगाव) या दैनिकामध्ये रविवारच्या पुरवणीत माझे व्यवस्थापन सदर २००३-२००४ मध्ये प्रसिध्द झाले. याबद्दल मला वाचकांची वेळोवेळी पत्रे आली आणि त्या प्रोत्साहनामुळे हे सदर वाचनीय झाले.

आज इतक्या वर्षांनंतर हे लेख पुन्हा वाचल्यावर लक्षात आले की, ते आजही वाचकांना रुचकर, उपयुक्त ठरतील. औरंगाबाद येथील अग्रणी प्रकाशनाचे प्रकाशक श्री. राजेंद्र वाणी यांनी हे पुस्तक प्रसिध्द करायची जबाबदारी घेतली आणि ते आज वाचकांपुढे येत आहे. त्यांचा मी आभारी आहे.

माझे परम मित्र श्री. किशोर आरास आणि माझी सेक्रेटरी सौ. मोनालिसा इराणी यांनी या पुस्तकावर शेवटचा हात फिरवून त्यात सुधारणा केल्या. त्यांच्याबद्दल येथे आभार व्यक्त करणे योग्य ठरेल.

या सदरांत मूळ इंग्रजी लेखांचा अनुवाद श्री. अजित दाते यांनी केला. कधी कधी मला वाटते की, हा अनुवाद मूळ लेखनापेक्षाही उत्कृष्ट झालेला आहे. तेव्हा शेवटी त्यांचेही आभार.

- शरू रांगणेकर

।। अंतरंग ।।



नव्या युगाचे महाराज

ब्रिटिश राजवट येण्यापूर्वी भारत अनेक संस्थानांमध्ये विभागला गेला होता. आपापल्या मगदुराप्रमाणे हे संस्थानिक राज्यकारभार पाहत असत. ब्रिटिशांची सत्ता आल्यानंतर या संस्थनिकांच्या नव्या पिढीने संस्थानांचा राज्यकारभार ब्रिटिशांवर सोपविला, पण प्रजेकडून कर वसूल करण्याचा अधिकार मात्र स्वतःकडे राखला. पूर्वी राज्यविस्ताराच्या महत्त्वाकांक्षेपोटी संस्थानिकांमध्ये युध्दे होत. मिळणाऱ्या महसुलापैकी बराच पैसा युध्दापोटी खर्च होई.

आता सर्वच संस्थानांचा कारभार ब्रिटिशांकडे आल्याने ही युध्दे थांबली, पण उत्पन्न सुरूच राहिले. परिणामी त्यांच्यापाशी सोनं, दागिने, जडजवाहीर, जमीनजुमला, भव्य राजवाडे या रूपानं प्रचंड मालमत्ता गोळा झाली.

या नव्या पिढीतील 'महाराजां'पैकी फार थोड्यांनी या मालमत्तेचे रूपांतर 'उत्पादक संपत्ती' मध्ये केलं. म्हणजेच, या संपत्तीतून उद्योगधंदे निर्माण केले. लोकांसाठी रोजगार व स्वतःसाठी फायदा अशी दुहेरी सोय केली. थोडक्यात, संपत्तीतून संपत्ती निर्माण होईल, अशी व्यवस्था निर्माण केली. मात्र, बहुतेकांनी या कष्टाविना मिळालेल्या संपत्तीचा उपयोग मदिरा, मदिराक्षी व गाणे बजावणे अशा भोगविलासांसाठी करून तिचा चुराडा करून टाकला. याच ब्रिटिशांच्या कालखंडात भारतात अनेक औद्योगिक घराण्यांचा जन्म झाला. टाटा, बिर्ला ही त्यापैकी सर्वतोपरी झालेली नावे होत. अशा घराण्यांच्या पहिल्या पिढीने स्वतःच्या अक्कलहुशारीने व कठोर परिश्रमांतून भव्य उद्योगविश्व साकारले. इतके दिवस समृध्द आध्यात्मिक संस्कृतीचे माहेरघर म्हणून व कृषिप्रधान म्हणून



ओळखला जाणारा आपला देश या 'उद्योगपतीं'मुळे जगाच्या औद्योगिक नकाशावर आला. त्यांनी जगाला भारताची नव्याने ओळख करून दिली.

उद्योग जगताच्या या अध्वर्यूंची नवी पिढी संस्थानिकांच्या नव्या पिढीच्याच मार्गाने निघाली आहे. दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर नव्या 'महाराजा'चा उदय झाला आहे.

काही दिवसांपूर्वी मी प्रसिध्द उद्योगपती जी.डी. बिर्ला यांच्या एका नातवासमवेत काम करीत होतो. कुबेरालाही लाजवेल इतक्या संपत्तीचा वारसाहक्काने मालक असणारा हा नातू अत्यंत कष्टाळू होता. इतकी राबणूक हा कशासाठी करतो याचे मला नवल वाटलं. एकदा न राहवून मी त्याला विचारलं, "आपण इतके काम का बरं करता? धनवान माणसे कमी काम करतात, असं मी ऐकलं होतं. आपण तर सतत कार्यमग्न असता," तो म्हणाला, "परिश्रमाचे प्रमाण संपत्तीवर नव्हे, तर आपल्याला काय साध्य करावयाचे आहे, यावर अवलंबून आहे. मी कॉलेजात असताना माझ्या आजोबांनी एकदा मला विचारलं, 'तू कसला अभ्यास करतोस?' मी म्हणालो, 'अर्थशास्त्राचा'. यावर ते म्हणाले, 'ठीक आहे, मग मला सांग की भांडवलशाही म्हणजे काय?' जो स्वतःच भांडवलशाहीचा मुकुटमणी आहे, त्याला भांडवलशाही कशी समजून द्यायची या संभ्रमात मी असतानाच ते म्हणाले, 'मुला, लक्षात ठेव, संपत्तीचा उपयोग करून अधिक संपत्ती निर्माण करणं म्हणजेच भांडवलशाही!' मला क्षणभर काही उमगलं नाही. ते ओळखून ते पुढे म्हणाले, 'याचा अर्थ असा की, तुझ्याकडं एक कोटी रुपये असतील तर त्यातून १० कोटी निर्माण करणं, १० कोटी असतील तर त्याचे १०० कोटी करणं यालाच भांडवलशाही म्हणतात.'

'भांडवलवादाच्या बरोबर विरुध्द असतो तो 'उपभोग'वाद. याचा परिणाम असा होतो की, कोटीचे दहा लाख होतात. दहा लाखांचे एक लाख होतात आणि तुझ्याकडं एकच लाख असतील तर तुझ्या मुलाला टांगा हाकून पोट चालवावं लागेल." बिर्लांच्या नातवाच्या या खुलासेवार उत्तराने तो नव्या 'महाराजां'पैकी नाही हे मी समजलो.

पहिल्या पिढीतील उद्योगपती असे संपत्तीतून संपत्ती प्रसवणारे खरेखुरे उद्योजक होते. म्हणूनच धीरुभाई अंबानींनी अवघ्या १० हजार रुपयांमधून केवळ तीन दशकांत ४० हजार कोटींचे साम्राज्य उभे केले. मात्र, या औद्योगिक घराण्यांची समस्या त्यांच्या दुसऱ्या पिढीपासून सुरू होते. ही पिढी तोंडात सोन्याचा चमचा धरून जन्माला आलेली असते. तिचा कल संपत्तीचा उपभोग घेण्याकडे असतो. मग उद्योगातून मिळालेल्या फायद्याचा उपयोग भव्य प्रासादांची उभारणी, भपकेबाज कार्यालये, महागडी पेंटिंग्ज खरीदणे, मोटारी उडवणे, दागिने, कपडेलत्ते यासाठी सुरू होता. नवे महाराज निर्माण होतात.

हे महाराज तयार होण्यासाठी पुढील तीन बाबी कारणीभूत असतात.

१) महत्त्वाकांक्षेचा अभाव. २) उद्योजकतेची किंमत नसणे.

३) स्तुतिपाठकांचा गराडा.

महत्त्वाकांक्षेचा अभाव :

लवकरात लवकर अधिकाधिक कमावण्याची जबरदस्त भूक हे पहिल्या पिढीतील उद्योगपतींचे स्वभाववैशिष्ट्य होते. स्व. धीरुभाई अंबानींबद्दल त्यांचे पुत्र मुकेश लिहितात, 'त्यांना मुळीच दम धरवत नसे. प्रत्येक गोष्ट त्यांना 'काल' हवी असे आणि हेच त्यांच्या यशाचे गमक आहे.'

उद्योगपतींच्या नव्या पिढीत या महत्त्वाकांक्षेचा अभाव आहे. धंद्याचा व्याप वाढवण्यापेक्षा आहे ते राखणे व त्याचा उपभोग घेणे, असा मर्यादित विचार ते करतात. त्यांची प्राथमिकता 'धंदा' नसून त्यातून मिळणारा पैसा ही असते. यामुळे उत्पादनक्षम संपत्तीचं निरुपयोगी मालमत्तेत रूपांतर होत राहतं.

पार्ले शीतपेय कंपनी व टाटा-बिर्लांच्या सिमेंट कारखान्यांची विक्री याच संकुचित संकल्पनेपोटी करण्यात आली. हे उद्योग सुरू असताना होणाऱ्या फायद्यापेक्षा ते विकून जास्त फायदा झाला, अशी सारवासारव करून ते चालवण्यात आलेल्या अपयशावर नव्या पिढीकडून पांघरूण घालण्यात आलं. खरा उद्योगपती प्रतिभावंत खेळाडूप्रमाणे असतो. तो खेळाच्या आनंदासाठी खेळतो. बक्षिसासाठी नाही.

उद्योजकतेची किंमत :

हाडाचा उद्योगपती मालमत्ता कवटाळून बसण्यापेक्षा उद्योगाचा विस्तार व प्रगतीला महत्त्व देतो. त्याला 'स्पर्धा' जीव की प्राण असते. माझ्या एका कार्यक्रमाचे उद्घाटन करताना 'कोलगेट पामोलिव्ह'चे अध्यक्ष म्हणाले होते, 'कोलगेट भारतातील पहिल्या क्रमांकाची टूथपेस्ट आहे. हे सर्वोच्च स्थान दैवगत्या लाभलेले नाही. घाम गाळून मिळवावे लागले आहे आणि एकदा ते मिळाल्यानंतर रोज मिळवावे लागत आहे. (म्हणजेच ते टिकविण्यासाठी रोज झगडावे लागत आहे)

हाडाचा उद्योगपती असे झगडण्यासाठीच जगतो. स्पर्धेचं जणू त्याला व्यसनच लागलेलं असतं. स्पर्धा जितकी जास्त तितकी त्याची व्यावसायिक प्रतिभा फुलून येते. प्रतिस्पर्ध्यांचे आव्हान स्वीकारणे हे त्याचे जीवनध्येय असते. मात्र त्याची नवी पिढी हुजऱ्यांकडून मुजरे घेण्यात व छानछोकीत रमते. यशाची नवी शिखरे पादाक्रांत करण्यासाठी परिश्रमात बुडून जाण्याऐवजी ती गोल्फ कोर्स, शाही मेजवान्या आणि चैनीचे नवे मार्ग धुंडाळण्यात मग्न असते. परिणाम काय, तर जुन्या पिढीने स्पर्धेचा आनंद लुटण्यासाठी सुरू केलेले उपक्रम स्पर्धेपासून दूर पळण्यासाठी खुल्या बाजारात विकले जातात.

खुशमस्कऱ्यांची भूमिका :

उद्यमशीलतेच्या विनाशाच्या स्थानकाकडे चाललेल्या या प्रवासाचा वेग वाढवण्याचं काम खुशमस्करे व स्तुतिपाठक बजावतात. हांजी हांजी करून स्वतःची तुंबडी भरून घेणं हा त्यांचा 'उद्योग' असतो. आपण सर्वश्रेष्ठ आहोत. सर्वसामान्यांप्रमाणे राबणे आपल्या प्रतिष्ठेला शोभत नाही अशी भावना ते करून घेतात. या 'अहं'पणाबरोबरच नव्या पिढीला ते 'रम, रमा व रमी'च्या नव्या विश्वात घेऊन जातात. तेथे जुन्या पिढीतील कर्मठ उद्योजकांनी हाडाची काडं करून बांधलेलं संपत्तीचं धरण फुटतं. त्या लोंढ्यात ही नवी पिढी पार वाहून जाते.

एखाद्या उद्योगपतीला एकाहून अधिक वारसदार असतील तर परिस्थिती अधिकच बिकट होते. खुशमस्करे या वारसदारांना एकमेकांपासून अलग पाडतात. प्रत्येक वारसदाराचं स्वतःचं कोंडाळं बनतं. राजकीय पक्षांत असते तशी गटबाजी सुरू होते. हे गट एकमेकांना शत्रूसमान मानतात. जीवघेणी स्पर्धा इतर उद्योगांशी न होता आपसांतच सुरू होते. एकमेकांना नामोहरम करण्यासाठी सर्व उपायांचा अवलंब होतो. इतके दिवस जोपासलेल्या उद्योग साम्राज्याची छकले उडतात. दरवर्षी न चुकता गोमटी फळं देणाऱ्या झाडाच्या फांद्यांची मोजदाद व वाटणी सुरू होते. वृक्ष कोसळतो.

- उद्योगपतीला कन्या असतील तर त्या व त्यांच्या सासरची मंडळी मैदानात उतरतात. भारतीय परंपरेनुसार मुलीची भूमिका घरापुरतीच मर्यादित असते. मात्र या कन्या व त्यांना पुढे करून त्यांच्या सासरची मंडळी 'धंद्यात' लक्ष घालू लागतात. हे सर्व लक्ष घालणं धंद्याच्या कल्याणासाठी नसून स्वतःला त्याचा मोठ्यात मोठा लचका कसा तोडता येईल यासाठी असते. काही मुली आपले भाऊ किंवा पतीपेक्षा स्वतःला जास्त सक्षम समजतात. पण अशी उदाहरणं दुर्मिळ. बहुतेक जणी कौटुंबिक उद्योगांची विल्हेवाट लावण्यालाच हातभार लावतात.

उद्योगांची वाटणी कधीच सरळपणे करता येत नाही. त्यातील पुष्कळ मालमत्ता अशा स्वरूपात असते की, ती विकून त्याचा पैसा केल्याखेरीज वाटणी करणं शक्य नसतं. मग मालमत्ता विकण्यासाठी वारसदारांकडून दबाव येतो. कारण उद्योगाच्या हितासाठी स्वतःच्या अधिकाराचा त्याग करण्यास कोणीच तयार नसतो. उत्पादनक्षम मालमत्तेचं पैशात रूपांतर होतं. वारसदारांच्या कुतरओढीत व्यवसायाची वाट लागते.

स्वातंत्र्य मिळाल्यानंतर मोजक्याच महाराजांनी आपली संपत्ती उत्पादन वाढविण्यासाठी कारणी लावली. उरलेल्यांनी ती उपभोगली. त्यामुळे ती कालांतराने कमी कमी होत गेली. याच प्रकारे बड्या औद्योगिक घराण्यांचा भारताच्या औद्योगिक विकासातील वाटा दिवसेंदिवस घटत चालत आहे. कारण त्यांची संपत्ती नव्या पिढीतील 'आधुनिक महाराजांच्या' तावडीत सापडली आहे.



ओंडका आणि मासा

कोणताही उद्योग अथवा संस्थेचे 'व्यवस्थापन' पाहणाऱ्या अधिकाऱ्यांची नेहमी तक्रार असते की, त्यांना त्यांच्या मनाप्रमाणे निर्णय घेण्याचं स्वातंत्र्य दिलं जात नाही. 'वरून' दबाव येतो, त्यामुळे योग्य निर्णयही बदलावा लागतो. कित्येकदा अंतर्गत ओढाताणीमुळे नाईलाजास्तव इच्छेविरुध्द निर्णय घेण्याची पाळी येते. खास करून राजकीय दबावामुळे अनेकदा योग्य निर्णय घेणं अशक्य बनतं. अशा वेळी 'प्रेशरमुळे असे करावे लागले' हे कारण पुढे करून आपल्या चुकीच्या निर्णयांचं समर्थन करण्याची प्रवृत्ती व्यवस्थापकीय अधिकाऱ्यांमध्ये वाढीला लागते.

'पाहा, ही अशी समस्या आहे. त्याबाबत आपण काय कराल?' या प्रश्नाला ते चेहरा टाकून सांगतील, 'काही करता येईल असं वाटत नाही. शेवटी आपल्या हातात आहे तरी काय?' या हतबल स्थितीचं वर्णन चपखल शब्दांत करताना एका व्यवस्थापकानं मला सांगितलं, "आमची अवस्था नदीच्या पाण्यावर तरंगणाऱ्या लाकडाच्या ओंडक्यासारखी आहे. काठावरून पाहणाऱ्याला वाटतं की, हा ओंडका पाण्याच्या 'वर' असल्याने त्याची पाण्यावर सत्ता आहे. मात्र, प्रत्यक्षात तो पाणी नेईल तिकडे वाहत जात असतो."

कित्येक व्यवस्थापक या स्थितीची शिकार बनलेले असतात. बाहेरच्या माणसांना वाटतं की, सर्व अधिकार त्यांच्या हातात आहेत. मात्र सत्य हे असतं की, त्यांचा अधिकार त्यांना वापरू द्यायचा की नाही, हे ठरवण्याचा अधिकार वेगळ्याच माणसांच्या हातात असतो. अर्थात, सर्वच असे नसतात. काही कर्तव्यदक्ष व्यवस्थापक नदीतील ओंडक्याचा नव्हे, तर माशाचा आदर्श पाळतात.

नदीतल्या माशावरही पाण्याच्या प्रवाहाचा परिणाम होत असतोच. तरीही तो आपल्या इप्सिताच्या दिशेने पोहत असतो. पाण्यातच राहून पाण्याशी झुंजण्याचं व स्वतःची दिशा ठरविण्याचं कौशल्य त्याच्यापाशी असतं. अन्यथा, नदीबरोबर सर्वच मासे समुद्रात गेले असते आणि नदीत एकही मासा शिल्लक राहिला नसता.

विशेषतः पुनरुत्पादनाच्या मोसमात अंडी घालण्यासाठी मासे नदीच्या प्रवाहाच्या विरुध्द दिशेने प्रवास करतात. कारण 'अंडी घालण्याचा' मोसम माशांच्या जीवनात सर्वाधिक महत्त्वाचा व निर्णायक कालावधी असतो. मत्स्यजातीचे भवितव्य त्यावर

अवलंबून असतं. अशा वेळी ते प्रवाहाच्या दिशेला जुमानत नाहीत. त्याचप्रमाणे 'खरा' व्यवस्थापक कंपनीचे भवितव्य व हित ज्यावेळी पणाला लागलेलं असतं, तेव्हा सर्व दबाव झुगारून अचूक निर्णय घेण्याचं सामर्थ्य दाखवतो.

अमृतसर येथील सुवर्णमंदिर. लष्करी कारवाईनंतर काही महिन्यांनी मला तेथे जाण्याची संधी मिळाली. त्यावेळी अजूनही तेथे वातावरण तणावग्रस्त होतं. आमच्या यजमानांनी आम्हाला जालियनवाला बाग व सुवर्णमंदिर दाखवलं. 'उद्या वाघा बॉर्डर बघावयास जाऊ,' असं ते म्हणाले. 'सीमारेषेत पाहण्यासारखं काय खास असतं,' असे मी विचारताच ते म्हणाले की, तेथे दररोज सायंकाळी सीमेच्या एका बाजूला भारतीय व एका बाजूला पाकिस्तानी ध्वज उतरताना सैन्य एकसारख्या पध्दतीने कवायत करतं. ती पाहण्यासारखी असते.

यजमानांचा आग्रह मोडू नये म्हणून मी ती कवायत पाहावयास गेलो. त्यावेळी तेथे एक शिक्षिका आपल्या २० विद्यार्थ्यांना घेऊन ते दृश्य दाखविण्यास आली होती. ती विद्यार्थ्यांना सांगत होती, "मुलांनो आता जेव्हा ध्वज उतरवला जाईल, त्यावेळी तुम्ही एका सुरात 'सारे जहाँ से अच्छा, हिंदोस्ताँ हमारा' हे गाणे म्हणा."

मला या प्रकाराविषयी उत्सुकता निर्माण झाली. मी त्या शिक्षिकेला विचारलं तेव्हा त्या म्हणाल्या, "मी दर महिन्याच्या पहिल्या तारखेला येथे मुलांना घेऊन ध्वजावतरण दाखवण्यास येते. या महिन्यात मात्र माझी बरीच अडचण झाली." मी त्यांना विचारलं, "का बरं?" यावर त्या उत्तरल्या, "या महिन्यात पंजाबात शिक्षकांच्या बदल्या केल्या जातात. बदली होऊ नये असे वाटत असेल तर पैसे चारावे लागतात. 'पे ॲण्ड स्टे' (पैसा मोजा, बदली टाळा) असं धोरण आहे. मला इथंच राहायचं होतं. त्यामुळे बराच पैसा ओतावा लागला. मी येथे ज्या मुलांना घेऊन येते. त्यातील तीन -चारांना तरी शाळेपासून इथपर्यंतचा प्रवास खर्च न झेपणारा असतो. त्यांचा खर्च मला करावा लागतो. पण या महिन्यात बदली टाळण्यासाठी पैसे द्यावे लागल्याने मुलांचा प्रवास खर्च भागवताना नाकी नऊ आले."

"इतका वाईट अनुभव येऊनही 'सारे जहाँ से अच्छा, हिंदोस्ताँ हमारा' हे गाणं मुलांकडून कशाला म्हणून घेता?" माझा नैसर्गिक प्रश्न.

"मग आपल्या देशात सुधारणा मुलांखेरीज कोण घडवून आणील?" बाईंनी तडफदार प्रतिप्रश्न केला. त्या पुढे म्हणाल्या, "मला ते शक्य झालं नाही. पंतप्रधान, मुख्यमंत्री यांसारख्या अधिकारी व्यक्तींना देशाची प्रगती घडवून आणण्यास भाग पाडण्याइतका माझा प्रभाव नाही, पण माझा माझ्या विद्यार्थ्यांवर प्रभाव आहे. त्याचा उपयोग मी देशासाठी करणार आहे. विद्यार्थ्यांची माझ्यावर श्रध्दा आहे. म्हणून मी येथे त्यांना घेऊन येते. त्यांना राष्ट्रध्वजाचं दर्शन घडवते. त्यांच्याकडून देशभक्तीपर गीत

म्हणून घेते. त्यांचा देशाभिमान जागृत करण्याचा प्रयत्न करते. ही मुले मोठी होतील, तेव्हा त्यांना देशाबद्दल गर्व वाटेल आणि त्यातील काही जण तरी देश सुधारण्याचा प्रयत्न करतील."

बाईंचं उत्तर ऐकून मी भारावून गेलो. मला वाटलं, 'या शिक्षिकेला 'व्यवस्थापन' म्हणजे काय ते नेमकं उमजलं आहे. तिला व्यवस्थापनशास्त्राच्या तीन मूलभूत तत्त्वांची जाण आहे. ही तत्त्वं कोणती? तर

१) आपल्यावर असणाऱ्या जबाबदारीची अचूक जाण व ती पूर्ण करण्यासाठी स्वतःला वाहून घेणे.

२) आपली शक्तिस्थाने वा साधनस्त्रोत नेमके ओळखण्याची कुवत आणि सर्वांत महत्त्वाचे म्हणजे खरा स्त्रोत आपण स्वतःच आहोत हे जाणणे.

३) आपल्या साधनस्त्रोतांचा कल्पकतेने आणि प्रयोगशील वृत्तीने वापर करणे.

देश सुधारणं ही आपली जबाबदारी आहे, याची जाण या शिक्षिकेला आहे. विद्यार्थी तिचा साधनस्त्रोत आहे आणि या साधनस्त्रोतावर ती कल्पकतेनं प्रयोग करीत आहे.

आपण सर्व जण ज्या 'पाण्यात' आहोत, त्याच पाण्यात ही शिक्षिकाही आहे. पाण्याचा दबाव तिच्यावरही आहे. तिलाही तिच्या तत्त्वाविरुध्द काही अनिवार्य तडजोडी कराव्या लागत आहेत, आणि तरीही तिची ध्येयपूर्तीकडे योजनाबध्द रीतीने अहर्निश वाटचाल सुरू आहे. व्यवस्थापन महर्षि पीटर ड्रकर म्हणतात, "नियोजनपूर्वक काम कराल, तर ध्येयापर्यंत नाही तर निदान त्याच्या जवळपास नक्कीच पोहोचाल, पण योजनाबध्दता नसेल, तर ध्येयपूर्ती दृष्टिपथातही येणार नाही. परिणाम मात्र भोगावे लागतील."

तात्पर्य, प्रवाहपतित ओंडक्याकडे (वरचं) स्थान आहे, पण त्याच्यापाशी बळ नाही. याउलट मासा क्वचित पाण्याच्या पृष्ठभागावर दिसतो. पण पाणी कापत कापत स्वतःचा मार्ग आक्रमिण्याची शक्ती आणि संधी त्याच्याजवळ आहे.



मालकाबद्दल वाटणारी भीती

एका प्रसिध्द औद्योगिक कुटुंबाच्या मालकीच्या कारखान्याचा 'व्यवस्थापकीय सल्लागार' म्हणून मी काही वर्षांपूर्वी काम पाहत होतो. त्यावेळी घडलेला एक गंमतशीर पण व्यवस्थापनाच्या दृष्टीने अत्यंत बोधप्रद असा प्रसंग सांगतो.

हा कारखाना शहरापासून दूर होता. मालक त्याला वर्षानुवर्षे भेट देत नसत. एकदा काही कामानिमित्त मला कारखान्याच्या गेस्ट हाऊसमध्ये मुक्काम करावा लागला. आता मी मालकांचा सल्लागार म्हणून मला मालक ज्या खोलीत उतरत ती खास 'पंचतारांकित' खोली देण्यात आली होती. 'वॉश' घेऊन प्रवासाचा शीण घालवावा, म्हणून मी खोलीच्या बाथरूममध्ये प्रवेश केला, आणि चक्रावूनच गेलो. बाथरूममध्ये एक - दोन नाही तर चांगले सात उत्तमोत्तम साबण माझ्या स्वागताला सज्ज होते. त्यात लक्स इंटरनॅशनलपासून सिंथॉलपर्यंत सर्व प्रकार होते. मी कायम आंघोळच करीत राहावं असं या लोकांना वाटतं की काय, अशी शंका माझ्या मनाला चाटून गेली. नंतर मी गेस्ट हाऊसच्या व्यवस्थापकाला विचारलं, "का हो, बाथरूममध्ये इतके साबण कशासाठी ठेवलेत?"



तो म्हणाला, "काय सांगू साहेब, मालक येथे येतात, तेव्हा याच खोलीत उतरतात, पण त्यांच्या आवडीचा साबण कोणता, ते मला ठाऊक नाही. त्यामुळे उगाच भानगड नको, म्हणून मी..."

"अरे, पण तुम्ही मालकांना विचारायचं त्यांच्या आवडीच्या साबणाबाबत."

"छे, छे तसं कसं साहेब, ते मालक, आम्ही नोकर!

मालकांना काही विचारायची पध्दत असती का साहेब?" तो अजिजीने म्हणाला. मी स्वतःशीच हसलो, त्याची जास्तच फिरकी घेण्यासाठी मी विचारलं, "मागच्या वेळी मालक आले होते, तेव्हा त्यांनी कोणता साबण वापरला होता ते तुम्हाला माहिती असेलच!' नाही, तो म्हणाला, "त्यावेळी त्यांनी त्यांचा साबण स्वत:बरोबर आणला होता. जाताना घेऊन गेले. त्यामुळे काही कळू शकलं नाही." 'धन्य आहे तुझी' मी मनात म्हटलं.

मालकाबद्दल वाटणारी ही खरी किंवा काल्पनिक भीती हे आपल्या व्यवस्थापकीय संस्कृतीचं खास वैशिष्ट्य आहे आणि हीच सुयोग्य व्यवस्थापनामधली सर्वात मोठी अडचण असते. या भीतीपोटी सोप्या गोष्टी विनाकारण अवघड होतात. वर सांगितलेल्या प्रसंगाचेच पाहा, केवळ मालकाबरोबर सुसंवाद नसल्याने गेस्ट हाऊसच्या व्यवस्थापकाने एकाऐवजी सात साबण आणून कारखान्याचा पैसा निरुपयोगी व अनुत्पादक कामांसाठी खर्च केला. अशा साध्या साध्या गोष्टीत इतकी अनागोंदी व पैशाचा इतका अपव्यय होत असेल, तर कारखान्याची मोठमोठी कामे करताना काय होत असेल याची कल्पना केलेली बरी.

या भीतीमुळे उद्योगांचेच नव्हे तर कोणत्याही कामाचं कसं वाटोळं होतं व ते टाळण्यासाठी काय उपाय आहेत, ते आपण या लेखात पुढे पाहणारच आहोत. पण त्या अगोदर आणखी एक मजेदार किस्सा सांगतो.

बऱ्याच वर्षांपूर्वी मी केरळला गेलो होतो. त्यावेळी सहज मित्रांबरोबर खाण्यापिण्याविषयी गप्पा मारताना एकाने जी.डी. बिर्ला यांच्याबाबत घडलेली गोष्ट सांगितली. केरळमधील 'ग्वालियर रेयॉन फॅक्टरी'ला भेट देण्यासाठी ते तेथे आले होते. त्यांना सकाळच्या नाश्त्यासाठी जिलबी लागत असे, पण केरळमध्ये जिलबी त्यावेळी मिळत नसे. म्हणून बिर्ला यांच्याकरीता मुंबईहून खास विमानाने जिलबी मागवण्यात आली.

आता एवढ्या अपसव्यानंतर बिर्लांनी नाश्ता कितीसा केला? तर दोन जिलब्या, एक समोसा व एक कप चहा, बस्स.

हे ऐकल्यावर मी विचारलं, "पण जिलबी एवढ्या विमानाने मागवायची काय गरज होती? केरळमध्ये किती सुंदर व चविष्ट खाद्यपदार्थ मिळतात. इडली, सांबर, डोसा, वडा, अप्पम... या पैकी काही तरी घेऊन पाहा, असं तुम्ही बिर्लांना का नाही सांगितलं. नवा पदार्थ चाखून ते कदाचित खूश झाले असते."

"हॅं, भलतंच काय, मालकांना कसं सांगायचं?" मित्र म्हणाला.

म्हणजे 'मालकांना विचारायचं कसं' आणि 'मालकांना सांगायचं कसं?' हे व्यवस्थापकापासून ते अगदी निम्न पातळीवरील कर्मचाऱ्याला पडणारे यक्षप्रश्न आहेत. मात्र, हे केवळ प्रश्न नाहीत तर ती एक संस्कृती आहे. एक मानसिकता आहे आणि

ती आजची नसून तिला हजारो वर्षांचा इतिहास आहे.

सुमारे १० हजार वर्षांपूर्वी मानव शेती करू लागला. त्यामुळे भटकंती संपून त्याच्या जीवनात स्थिरता आली. ही स्थिरता आपल्या पुढच्या पिढ्यांनाही मिळावी या विचारातून मालकी हक्काच्या संकल्पनेची जाणीव निर्माण झाली. आपण कसतो ती जमीन, पाळतो ती गुरेढोरे यांच्यावर आपला अधिकार आहे. या जाणिवेतून 'मालमत्ते'चा जन्म झाला. मालमत्ता जितकी जास्त तितकी स्थिरता अधिक हे सूत्र उमगल्यानंतर अधिकाधिक मालमत्ता संग्रहित करण्याचा प्रयत्न त्याने सुरू केला.

या प्रयत्नात जे यशस्वी झाले, त्यांना 'मालक' किंवा 'राजा' म्हणून ओळखण्यात येऊ लागले. मालक व त्याचं संपूर्ण कुटुंब मालमत्तेची देखभाल करीत असे. पुढे या मालकांची मालमत्ता इतकी वाढली की, तिची राखण व उपयोग व्यवस्थितपणे करणं एका कुटुंबाला शक्य होईना. त्यामुळे तिचा कारभार पाहण्यासाठी पगार किंवा मोबदला देऊन कुटुंबाबाहेरील व्यक्तींना नेमण्यात येऊ लागलं. त्यांना 'नोकर' किंवा 'दास' असं संबोधण्यात येऊ लागले.

कालांतराने काही मालक कुटुंबाकडे नोकरांची संख्या इतकी वाढली की, त्यांच्यावर नियंत्रण ठेवणं त्यांना अशक्य झाले. त्यावेळी या नोकरांपैकीच काही जणांना वरचा दर्जा देण्यात येऊन अन्य नोकरांकडून काम करून घेण्याचा अधिकार देण्यात आला. याचवेळी 'व्यावसायिक व्यवस्थापन' ही संकल्पना अस्तित्वात आली.

मालक व नोकर यांच्यामधलं स्थान असणाऱ्या या नव्या कर्मचारी वर्गाला उत्तर भारतात 'मुन्शी' असं नामाभिधान प्राप्त झालं. महाराष्ट्रात यांनाच 'कारभारी' अशी संज्ञा होती. नोकरांकडून काम करून घेऊन मालकाचा फायदा करून देण्याची जबाबदारी या वर्गाची असे. यापुढील काळात शेती व पशुपालनाच्या तंत्रज्ञानात प्रगती होत गेली. या तंत्रज्ञानाची माहिती मालकांना असेच असे नसे. त्यामुळे कारभारी वर्गावर मालक अधिकाधिक अवलंबून राहू लागले. कारभारी मालक व नोकर यांच्यातील दुवा बनले. नोकरांना मालकांशी संपर्क करायचा असेल, तर या कारभाऱ्यांमार्फत करावा लागे. मालकांना वेळप्रसंगी सल्ला देण्याचं कामही या कारभाऱ्यांना करावं लागे.

अशा तऱ्हेने जुन्या काळातील शेती व पशुपालन हे उद्योग सांभाळण्यासाठी लागणाऱ्या मनुष्यबळाची मालक, कारभारी व नोकर अशी तीन स्तरीय पध्दती अस्तित्वात आली. या पध्दतीत या तिघांनाही विवक्षित भूमिका होती.

कालांतराने या पध्दतीत अनेक अपप्रवृत्ती शिरल्या. नोकरांचे शोषण करून जास्तीत जास्त फायदा मिळवण्याकडे मालकांचं लक्ष राहू लागलं. मालक स्वत:ला परमेश्वराचा अवतार व नोकरांना तुच्छ समजू लागले. प्रचंड संपत्ती व सत्ता हाती आल्याने अनेक मालक भोगविलासात मग्न राहू लागले. मदिरा, मदिराक्षी, जुगार आदी व्यसनांकरीता

धन मिळवणं, नोकरांची क्रूरपणे पिळवणूक करणं हे त्यांचं ध्येय बनलं. या 'ध्येयपूर्तीत' त्यांना कारभाऱ्यांचं मोलाचं सहाय्य लाभू लागलं.

बहुतेक कारभाऱ्यांनीही या परिस्थितीचा फायदा व्यवस्थित उठवला. एकीकडे मालकांची चमचेगिरी करून त्यांच्याकडून फायदा करून घेणं तर दुसरीकडे मालकाचा धाक दाखवून नोकरांना पिळणं असा त्यांचा दुहेरी खाक्या होता. 'मालक म्हणजे देव! तुम्ही त्यांना काही विचारता कामा नये. त्यांना काही सांगता कामा नये. आम्ही कारभारी मालकांचे प्रतिनिधी आहोत. आमची आज्ञा म्हणजे मालकांचीच आज्ञा. तिचं तुम्ही मुकाट पालन केलं पाहिजे, असं नोकरांच्या मनावर बिंबविण्यात येऊ लागलं. आज्ञापालन न करणाऱ्या 'चुकार' नोकरांना क्रूर शिक्षा देण्यात येऊ लागल्या. (थोडक्यात, 'मालिकके जूते मेरे सर पर, आणि मेरे जूते नौकरों के सर पर' अशी कारभाऱ्यांची कार्यपध्दती असे.) या शिक्षेला घाबरून म्हणा किंवा पैशाच्या गरजेपोटी म्हणा, नोकरांनी कारभाऱ्यांची सत्ता निमूटपणे स्वीकारली. मालकांबाबत त्यांच्या मनात एक प्रकारची भीती निर्माण झाली. महाभारतात म्हटलेच आहे, 'अर्थस्य पुरुषो दासः' म्हणजे पुरुष संपत्तीचा दास असतो. पैशासाठी तो अपमानही गिळतो. हजारो वर्षे ही पध्दती वंशपरंपरागत व अव्याहतपणे सुरू होती, याचा दुष्परिणामही जो व्हायचा तो झालाच. ज्याने उद्योगाचा विकास करावयाचा तो मालकच चैनीत दंग असल्याने प्रगती खुंटली. आपला देश परकीय आक्रमणाला बळी पडण्यासही जमीनदार, राजे, वतनदार म्हणजे 'मालक' यांची ही सरंजामी वृत्ती व कारभाऱ्यांचा स्वार्थ कारणीभूत आहे.

'मालकांना विचारायचं कसं' आणि 'मालकांना सांगायचं कसं?' या संस्कृतीचा जन्म हा असा झाला.

सुमारे २०० वर्षांपूर्वी युरोपात औद्योगिक क्रांती झाली. त्यानंतर ती पुढील १०० वर्षांत जगभर पसरली. केवळ शेती, पशुपालन व छोटे उद्योग यावर अवलंबून राहणाऱ्या जनतेला रोजगाराच्या नव्या संधी या औद्योगिक क्रांतीमुळे उपलब्ध झाल्या. संपत्ती निर्माण करण्याचे नवे स्त्रोत निर्माण झाले. यंत्रांच्या साह्याने तयार झालेल्या विविध वस्तूंचं उत्पादन प्रचंड प्रमाणात वाढलं. नवी बाजारपेठ आधारित अर्थव्यवस्था निर्माण झाली. एकंदरीतच जगाचं आर्थिक जीवनमान उंचावलं.

पूर्वीच्या काळी फक्त शेतीचे किंवा गुराढोरांचे मालक असत. औद्योगिक क्रांतीनंतरच्या नव्या जगात विविध व्यवसाय, कारखाने व कंपन्यांचा नवा मालकवर्ग तयार झाला.

या नव्या काळातही उद्योगधंदे सांभाळण्यासाठी मालक, कारभारी व नोकर ही तीन पदरी मनुष्यबळ व्यवस्था पूर्वीप्रमाणेच कायम राहिली. इतकेच नव्हे तर या तिन्ही गटांची मानसिकता, कार्यपध्दती व परस्परांशी संबंधही कमी अधिक प्रमाणात तसेच राहिले. फरक एवढाच झाला मालकाचा उद्योगपती झाला आणि नोकर या शब्दाऐवजी

‘कर्मचारी’ हा सभ्य शब्द रूढ झाला.

पूर्वीच्या मालकांची जागा घेतलेल्या आजच्या ‘उद्योगपती’पैकी कित्येकांची वर्तणूक पूर्वीच्या मालकांसारखीच आहे. ते उच्चशिक्षित आहेत, पण वृत्ती सरंजामीच आहे. मालकाला अप्रिय पण उद्योगाच्या दृष्टीने हितकारक निर्णय घेणारे कर्मचारी, व्यवस्थापक त्यांना नकोसे वाटतात. याउलट स्वतःसमोर लाळघोटेपणा करणारे व आपली री ओढणारे ‘कारभारी’ त्यांना हवे असतात. त्यांची कर्मचाऱ्यांशी वागणूकही सौहार्दपूर्ण नसते. कर्मचारी म्हणजे आज्ञापालन करणारं यंत्र अशा भावनेनं पाहिलं जातं. नव्या तंत्रज्ञानाचा स्वीकार करावा, व्यवसाय वर्धिष्णू करावा अशी आच त्यांना नसते. ते उद्योगाच्या व्यवस्थापनात लक्ष घालतात, पण ते स्वतःच्या फायद्यासाठीच! धंद्याच्या विकासासाठी नव्हे. प्रामाणिक कर्मचारी वर्गही त्यांना भिऊन भिऊनच असतो. नव्या युगातील कर्मचारी किंवा नोकरही पारंपरिक मानसिकतेचे बळी आहेत. भारतात आजही कुटुंबाच्या मालकीचे (फॅमिली ओन्ड) उद्योगच जास्त आहेत. त्यातील अधिकारपदं सक्षम व्यक्तीच्या हातात असण्यापेक्षा त्या कुटुंबातील व्यक्तीच्या हातात (अकार्यक्षम असूनही केवळ मालक म्हणून) आहेत. म्हणून मी सुरुवातीला सांगितलेले प्रसंग आजच्या काळातही घडत असतात.

या परंपरेचे फार मोठे दुष्परिणाम उद्योगक्षेत्राला भोगावे लागत आहेत. मालकांची सरंजामी वृत्ती, कारभाऱ्यांचा स्वार्थ व नोकरांचं भय यामुळे उत्पादकता घटत आहे. निर्णय घेणारा व तो अंमलात आणणारा यांच्यातील संपर्काच्या अभावामुळे अनुत्पादक खर्च वाढतो. उद्योगाचे भांडवल घटत जाते. चैनीच्या मागे लागून विजिगिषु व संशोधक वृत्ती संपल्याने नवं तंत्रज्ञान निर्माण होत नाही. त्यामुळे जगाच्या बाजारात आपल्या मालाची पत घसरते. अखेरीस परदेशी कंपन्या त्यांना ‘टेक ओव्हर’ करतात.

आता यावरील उपाय मुख्यतः मालकांच्या हातात आहे. त्यांनी केवळ स्वतःच्या फायद्यासाठी नव्हे तर व्यवसायाच्या विकासासाठी व्यवस्थापनात दखल घेतली, तर बऱ्याच समस्या सुटू शकतात. यामुळे कंपनीसाठी खऱ्या अर्थाने राबणाऱ्या कर्मचाऱ्यांशी त्यांचा संपर्क येऊ शकेल. कर्मचाऱ्यांच्या मनात असणारी मालकांबद्दलची भीती चेपेल. त्यामुळे त्यांचा आत्मविश्वास वृध्दिंगत होईल. नव्या संकल्पना, युक्त्या, तंत्रे यांची देवाणघेवाण होईल. वस्तुस्थितीची जाणीव होईल व त्यातून प्रगतीचे मार्ग प्रकाशमान होतील. कारभाऱ्यांची भूमिका मर्यादित होईल. याखेरीज महत्त्वाच्या पदांवर माणसं नेमताना नातेवाईकबाजीला फाटा दिला तर मार्ग आणखी सुकर बनेल.



आव्हान 'बदलां'चे

"बाळे तुला सांगते, तुझा जन्म जरी या घरातला असला नं, तरी हे घर तुझं नाही बरं! तुझ्या लग्नानंतर तू ज्या घरात जाशील ते तुझं खरं घर! पण तिथं इथल्यासारखं हुंदडायला आणि वाटेल तेव्हा खायला प्यायला नाही मिळणार. सासरी तुला जबाबदारीनं वागावं लागेल. तिथली सगळी माणसं तुला नवी असतील. त्यांच्याशी तुला हसतमुखानं जमवून घ्यावं लागेल. नव्या घरचे रीतीरिवाज समजून घेऊन त्याप्रमाणं वागावं लागेल. सासुबाई, मामंजी, दीर, नणंद आणि हो तुझ्या 'ह्यां'ची मर्जी सांभाळावी लागेल. लग्नानंतर तुझ्या जीवनात बरेच बदल घडणार आहेत.'

'आणि बरं का, सासूबाई किंवा कुणी बोललं तरी भांडायचं नाही हं त्यांच्याबरोबर. एखादे वेळेस तुझ्याकडून चहात जास्त साखर पडली तर, सासूबाई म्हणतील, 'तुझ्या बाबांनी साखरेची पोती नाही दिली हुंडा म्हणून!' आणि कमी साखर घातलीस तर त्या म्हणतील, 'इतका नको चिक्कूपणा करायला, आमच्या घरात भरपूर साखर असते.' अशा वेळी काय करायचं माहिती आहे? 'मौनं सर्वार्थ साधनम् ' अगदी गप्प बसायचं.

'काही दिवसांनी तूर त्या घरात रुळशील. मग तुझा एखादा दीर किंवा नणंद अशा प्रसंगी तुझ्या बाजूने उभे राहतील. ती तुझ्या यशाची पहिली पायरी असेल आणि एक दिवस असा येईल की सासूबाई अखेरच्या घटका मोजत असताना आपल्या मुलीला नव्हे तर तुला जवळ बोलावतील आणि घराण्याचे दागिने तुझ्या स्वाधीन करतील. त्या दिवशी तू तुझ्या घराची मालकीण होशील.''

हा संवाद आहे माझ्याच घरातला. माझा जन्म एकत्र कुटुंबात झाला. त्याकाळी घरातल्या लग्नाच्या वयाच्या मुलींना पोक्त स्त्रिया असा उपदेश करीत. लग्नानंतर त्यांच्या जीवनात होणाऱ्या 'अचानक बदलाला' सामोरे जाण्यासाठी त्यांच्या मनाची तयारी करीत.

नित्य बदल :

आपल्या जीवनामध्ये कधीही न बदलणारी बाब कुठली असेल, तर ती म्हणजे बदल. जन्माला आल्यापासून प्रत्येक जण क्षणाक्षणाला नकळत बदलत असतो.

आपल्याभोवतीचे जग बदलत असते. संत ज्ञानेश्वरांनी म्हटले आहे, ... 'अगा हे नित्यनूतन देखिजे गीतातत्त्व।।' हे गीतातत्त्व म्हणजे विश्व, नित्यनूतन म्हणजे सतत नवे अर्थात बदलणारे असते. बालपण, तारुण्य, वृध्दापकाळ या दशा सतत होणाऱ्या बदलांमुळे प्राप्त होत असतात. आपल्यात होणाऱ्या या नैसर्गिक बदलांबरोबर जमवून घेणे नैसर्गिकरीत्याच अंगवळणी पडतं. अशा सातत्याने घडणाऱ्या बदलाला 'नित्य बदल' असं म्हणतात.

अनित्य बदल

काही बदल हे ध्यानीमनी नसताना अचानक घडतात. 'हे असं काही घडेल असं स्वप्नातही वाटलं नव्हतं' हे वाक्य आपण अनेकदा उच्चारतो व ऐकतो. हे बदल काही वेळा सकारात्मक असतात. जसं एखाद्या गरिबाला मोठ्या रकमेची लॉटरी लागणं, तर काही वेळा ते नकारात्मक असतात. उदाहरणार्थ, कामगारांच्या संपामुळे होणारं उद्योगाचं नुकसान.

काही वेळा हे एकदम होणारे बदल सकारात्मक आहेत की, नकारात्मक हे समजण्यास काही काळ जावा लागतो. मी लेखाच्या सुरुवातीला दिलेलं लग्नाच्या मुलीचं उदाहरण पाहा. लग्न होऊन मुलगी परक्या घरी जाणं हा मुलीच्या व ती ज्यांच्या घरात जाते त्यांच्या जीवनात अचानक झालेला बदल असतो. पण तो सकारात्मक की नकारात्मक हे त्या विवाहाच्या यशावर किंवा अपयशावर अवलंबून असतो. अशा बदलांना अनित्य बदल म्हणतात.

बदलांचे व्यवस्थापन

उद्योग, राजकारण, अर्थव्यवस्था, प्रशासन आदी क्षेत्रेही या बदलांपासून अलिप्त नसतात. या क्षेत्रात घडणारे अनित्य बदल व्यक्तिगत आयुष्यातील बदलांपेक्षा जास्त गुंतागुंतीचे व कित्येकदा समस्या निर्माण करणारे असतात. समाजाची प्रदीर्घ काळ बसलेली घडी या बदलांमुळे विस्कटते. कित्येकांची जीवनशैली बदलते. कित्येकदा 'नको तो बदल, पूर्वीचंच बरं होतं' असं वाटू लागतं. बदलाला विरोध करण्याची वृत्ती बळावते. तरीही ते टाळता येत नाहीत.

अशा परिस्थितीत बदलांचे तोटे कमीत कमी राखून त्यांचा जास्तीत जास्त फायदा करून घेणं व हे करताना बदलाला विरोध करणाऱ्यांनाही विश्वासात घेणं यालाच 'बदलांचे व्यवस्थापन' म्हणतात.

काही वेळा या बदलांशी आपण जमवून घेणं, काही वेळा बदलांना आपल्याशी जमवून घ्यायला लावणं, काही वेळा आपण स्वतःच बदल घडवून आणणं आणि अशा तऱ्हेने आपण काम करत असलेल्या क्षेत्रांसाठी त्याचा फायदा करून घेणं हे आव्हान

त्या क्षेत्रात काम करणाऱ्या प्रत्येक व्यवस्थापकाला स्वीकारावं लागतं. हा व्यवस्थापनातील सर्वांत नाजूक व निर्णायक टप्पा असतो. तो अत्यंत कौशल्यानं हाताळावा लागतो.

'बदलांची रेल्वेगाडी' इच्छितस्थळी पोहोचण्यापूर्वी तिला तीन स्टेशनं घ्यावी लागतात. पहिलं, बदलांबाबतचं ज्ञान. दुसरं बदलांबाबतचा विश्वास. तिसरं बदल अंगी बाणणं. या गाडीचा वेग कितीही जास्त असला तरी ही तीन स्टेशनं घ्यावी लागतातच.

होणारा बदल नेमका काय आहे, याचं ज्ञान प्रथम व्यवस्थापकाला असणं आवश्यक आहे. ज्या गोष्टीची आपल्याला माहिती नसली किंवा असली तरी अर्धवट एकतर्फी असते, तिला विरोध करण्याची आपली वृत्ती असते. शिवाय कोणताही बदल शंभर टक्के आदर्श किंवा पूर्णपणे फायद्याचा असत नाही. तो आपल्याबरोबर काही दोष तर काही गुण घेऊन येतो. त्यामुळे त्यांचं व्यवस्थापन आव्हानात्मक असतं.

अलीकडे डंकेल प्रस्ताव, गॅट करार हे शब्द ज्याच्या त्याच्या तोंडी आहेत. त्यांच्या विरोधकांना तुम्ही गॅट म्हणजे काय असे विचाराल तर ते सांगतील, 'ते आम्हाला माहिती नाही, पण आमचा त्याला कट्टर विरोध आहे. गॅट, डंकेल यामुळे भारतातील उद्योगांमध्ये बरेच बदल होणार आहेत, हे त्यांना माहीत असते. मात्र, या करारांमधील तरतुदी कोणत्या आहेत व त्यांचा फायदा कसा उठवता येईल, याची जाणीव नसल्याने त्यांना विरोध केला जातो.

याउलट या प्रस्तावांचे समर्थक त्यातील फायद्यांबाबत आपापसांत चर्चा करतात, पण सर्वसामान्य जनतेला समजावून सांगत नाहीत. त्यामुळे लोकही अंधारात राहतात. तेव्हा बदल, स्वत: समजून घेणं व त्या बदलांचा ज्यांच्यावर परिणाम होणार आहे, त्या सर्वांना पटेल अशा पध्दतीने व पटेपर्यंत समजावून देणं, हे कुशल व्यवस्थापकाचं पहिलं काम आहे. मी सुरुवातीला दिलेला माझ्या घरातील संवाद हा 'बदल' समजून देण्याचाच उपक्रम आहे.

त्यानंतरचा टप्पा म्हणजे बदल अंगी बाणणं. बदल केवळ कागदावर किंवा मनात असून उपयोग होणार नाही. तो कृतीत आणला पाहिजे. त्यानुरूप स्वतःची मानसिकता बदलली पाहिजे.

बदल हाताळण्याचे आव्हान :

बदल घडवून इच्छिणाऱ्यांनी, ज्यांच्यासाठी हे बदल केले जात आहेत व ज्यांच्यावर या बदलांचा सर्वाधिक परिणाम होणार आहे, त्यांच्याशी सुसंवाद साधणं हे पहिली गरज आहे. कोणताही बदल मग तो कितीही आवश्यक व चांगला असला तरी प्रारंभीच्या काळात अडचणीचा वाटतो. असुरक्षिततेची भावना निर्माण होते. उदाहरणार्थ, गेल्या पन्नास वर्षांत भारतात ७५ टक्क्यांहून अधिक नोकऱ्या सरकारी व सार्वजनिक क्षेत्रात

निर्माण करण्यात आल्या. सार्वजनिक उद्योग, सरकारी उपक्रम (बँका, एलआयसी, इत्यादी) कधीही बंद न पडणारे अशी भावना बनल्यामुळे तेथील नोकरी सुरक्षित मानली जाऊ लागली. एकदा का अशी नोकरी मिळाली की, जन्माची ददात मिटली असा विश्वास निर्माण झाला. मात्र अनेक सरकारी उपक्रम 'पांढरे हत्ती' असल्याचे कालांतराने उघड होऊ लागलं. ते सांभाळणं सरकारला डोईजड झालं. मग गेल्या पंधरा वर्षांपासून खासगीकरणाचं धोरण स्वीकारण्यात आलं हा अर्थव्यवस्थेत झालेला मोठा बदल होता. त्या पाठोपाठ आर्थिक उदारीकरण, निर्बंधमुक्त अर्थव्यवस्था, बहुराष्ट्रीय कंपन्या, भांडवलशाही, बाजारी अर्थव्यवस्था इत्यादी शब्दांचा बोलबाला झाला. मात्र या सर्वांचा सर्वात जास्त परिणाम ज्यांच्यावर होत आहे ते सर्वसामान्य लोक या व्यापक बदलांबाबत अजूनही अज्ञानातच वावरत आहेत. त्यामुळे हे बदल त्यांना भावत नाहीत.

आमच्या नोकऱ्या जातील, बेकारी वाढेल. आमच्या मुलाबाळांचे काय; असे प्रश्न त्यांना पडतात. बदलांना विरोध वाढतो. म्हणूनच लोकांना बदलांची नेमकी व सत्य माहिती दिली पाहिजे. बदल का करावे लागत आहेत याची कारणं त्यांना समजावून सांगितली पाहिजेत. सुरुवातीला काही समस्या निर्माण झाल्या, तरी दीर्घकालीन विचार करता हे बदल लाभदायक आहेत, हे पटल्यानंतर ते स्वीकारण्याची मानसिकता तयार होईल.

लोकभावनांशी सांगड

बदलांची लोकांच्या भावनांशी व प्रचलित सवयींशी युक्तीने सांगड घातली गेली तर ते आवडीने व लवकर स्वीकारले जातात. सर्व बदल कायदे करून सक्तीने गळी उतरवता येत नाहीत. रोज आमटीभाकरी खाणाऱ्यांचं हे अन्न कायद्याने बंद केलं आणि त्यांच्यावर श्रीखंडपुरी खाण्याची सक्ती केली तरी तो ती मनापासून स्वीकारणार नाही. उलट ज्या क्षणाला कायदा मोडण्याची संधी मिळेल तेव्हा तो श्रीखंडपुरी फेकून देईल आणि आमटीभाकरीवर तुटून पडेल. कम्युनिस्ट रशियात नेमकं हेच झालं आहे.

काही वेळा अनिष्ट परंपरा मोडीत काढण्यासाठी बदलांची सक्तीही करावी लागेल. उदाहरणार्थ उद्योग वा कोणत्याही क्षेत्रातला भ्रष्टाचार, पैशाचा अपव्यय, क्रूर सामाजिक परंपरा केवळ अंगवळणी पडल्या आहेत. म्हणून त्या चालू देणं योग्य ठरत नाही. अशा वेळी कठोर धोरण स्वीकारावं लागतं म्हणजेच, बदलांचे व्यवस्थापन करताना परिस्थितीप्रमाणे साधकबाधक निर्णय घ्यावा लागतो. आर्थिक व उद्योग क्षेत्रालाही हाच नियम लागू आहे.

दोन्ही पक्षांची जबाबदारी

भारतात आर्थिक क्षेत्रात बदलांचे वारे वाहू लागल्यापासून बदल समर्थक व बदल विरोधक असे दोन तट पडले आहेत. बदल ताबडतोब हवा असे समर्थकांचे तर बदल

नकोच असे विरोधकांचे म्हणणे आहे. या दोन गटांच्या 'वैचारिक भांडणात' सर्वसामान्यांची अवस्था पंचतंत्रातील दोन गेंड्यांच्या टकरीत सापडलेल्या कोल्ह्यासारखी झाली आहे. यामुळे बदलांची प्रक्रिया लांबणीवर पडून सर्वांचेच अपरिमित नुकसान होत आहे.

अशा परिस्थितीत या दोन्ही गटांमध्ये देशहिताच्या दृष्टीने व्यापक समझोता होण्याची नितांत आवश्यकता आहे. बदल समर्थकांनी हे लक्षात घेतलं पाहिजे की, सर्वसामान्य जनतेला विश्वासात घेतल्याशिवाय बदल यशस्वी होणार नाहीत. तर बदल हे होणारच आहेत. ते टाळता येणार नाहीत. बदलांमुळे काही प्रमाणात त्रास होईल, मात्र बदल टाळल्यामुळे त्यापेक्षा जास्त संकटांना तोंड द्यावे लागेल, हे विरोधकांनी ध्यानात घेणं जरूरीचं आहे. हे तत्त्व केवळ उद्योग क्षेत्रालाच नाही तर सर्वच सामाजिक क्षेत्रांना लागू आहे. या दोन्ही गटांच्या सहकार्यावरच आपल्या अर्थव्यवस्थेचं आणि पर्यायाने देशाचं भवितव्य अवलंबून आहे आणि या परस्परविरोधी गटांना एकत्र आणण्याच्या कामात त्या संबंधित क्षेत्रातील 'व्यवस्थापकांचं' कौशल्य पणाला लागणार आहे. याबाबत आपण चीनचा आदर्श डोळ्यांसमोर ठेवावयास हरकत नाही. चीनमधील कामगार संघटना आणि सरकार यांच्यातल्या एकोप्यामुळेच तेथे उदारीकरण व खासगीकरणाच्या माध्यमातून आर्थिक क्रांती घडून आली.

शेवटी मी पुन्हा लेखाच्या सुरुवातीला दिलेल्या माझ्या घरातील संवादाकडे वळतो. तो बदलांचे समर्थक व विरोधक या दोहोंसाठी उद्‌बोधक आहे. माझ्या घरातील ती अनुभवी स्त्री लग्नाच्या वयाच्या मुलीला जे सांगत आहे, त्यात 'बघ बाई, लग्न हा असा प्रकार असतो. तुला जमेल का ते सर्व? नसेल तर तू आपली लग्नच करू नको. आहेस तशीं सुखी राहा.' असा उपदेश तिने चुकूनसुध्दा केलेला नाही. उलट 'या आव्हानाचा तू स्वीकार कर. तो तू मी सांगते त्या पध्दतीने केलास तर अंतिम विजय तुझाच आहे,' हा आत्मविश्वास त्या मुलीच्या मनात निर्माण केला जातो आहे. म्हणजेच तिच्या जीवनात घडू घातलेल्या बदलाचं कसं खुबीदारपणे 'व्यवस्थापन' सुरू आहे, ते आपल्या लक्षात येईल.

अशाच सामोपचाराची उद्योग, अर्थ, शिक्षण, राजनीती, संरक्षण, शेती इत्यादी सर्वच क्षेत्रांत गरज आहे. या क्षेत्रात झपाट्याने घडणारे व न टाळता येणारे बदल समर्थक व विरोधक यांच्यातील सामंजस्यानेच फायदेशीररीत्या स्वीकारले जाऊ शकतील आणि हे सहकार्य घडवून आणणे हे त्या त्या क्षेत्रातील व्यवस्थापकांसमोरील आव्हान असेल.



संस्था नावाचे जग

अन्न कसं पचतं, हे बहुतेकांना माहीत नसतं. तरहीही प्रत्येक जण आवश्यकता व आवड या 'पोटी' खात असतोच. कारण त्याशिवाय जगणं अशक्य आहे. त्याचप्रमाणे 'संस्था' म्हणजे नेमकं काय हे बहुतेकांना सांगता येणार नाही. तरीही 'संस्था' माणसाचा स्थायीभाव आहे. संस्थेशिवाय जगणेदेखील माणसाला अशक्य आहे.

प्रत्येक जण कोणत्या ना कोणत्या संस्थेचा सभासद किंवा पदाधिकारी असतो. किमानपक्षी संस्थेशी संबंध तरी ठेवून असतो. आपण राहतो ते घर, कामाचं ठिकाण, करमणुकीची स्थानं, मित्रमंडळं, ज्याच्याशी आपला नेहमी संबंध येतो ते सरकार, प्रशासकीय कार्यालयं, शाळा, महाविद्यालयं, दवाखाने, रुग्णालयं, बँका, वाचनालय, दुकानं, हॉटेलं या साऱ्या भिन्न प्रकारच्या संस्थाच आहेत. म्हणजेच आपले वैयक्तिक, कौटुंबिक, आर्थिक, व्यावसायिक, सामाजिक व शैक्षणिक जीवन 'संस्था'च्या माध्यमातूनच आकाराला येत असतं. संस्थेशिवाय पान हलत नाही इतक्या त्या आपल्याशी निगडित आहेत.

आपल्याला संस्था म्हणजे काय ते समजल्यास आपलं 'संस्थात्मक जीवन' अधिक सुलभ होईल. सदर लेखाचा हाच उद्देश आहे. अर्थात 'संस्था' ही व्यापक संकल्पना असल्याने एकाच लेखात तिच्या सर्व बारकाव्यांचा परामर्श घेता येणार नाही. त्यामुळे तिच्या काही पैलूंबाबत थोडक्यात माहिती देण्याचा प्रयत्न आहे.

एखादं उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी, ठराविक नियमावलीनुसार, एकत्रितपणे काम करणारा समूह म्हणजे संस्था, त्या दोन प्रकारच्या असतात.

१) व्यवस्थापनप्रधान संस्था

२) उद्देशप्रधान संस्था

व्यवस्थापनप्रधान संस्थेत उद्दिष्टांइतकंच किंबहुना काही वेळा त्याहीपेक्षा जास्त महत्त्व अंतर्गत रचना व संस्थेचे नियम यांना दिलं जातं. संस्थेचं कार्य अधिक चाकोरीबध्द असतं. अगदीच आणीबाणीचा प्रसंग आल्याखेरीज नियमांची चौकट

मोडली जात नाही. बँका, जिल्हाधिकाऱ्यांचं कार्यालय, सरकारी विमा कंपन्या, सरकारी शिक्षणसंस्था इत्यादी संस्था या प्रकारात मोडतात.

उद्देशप्रधान संस्थेत संपूर्ण संघटना अंतिम उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी वापरली जाते. नियमांपेक्षा कामाच्या पूर्ततेला जास्त महत्त्व असतं. अशा संस्थांची कार्यपध्दती साचेबध्द न ठेवता, अनौपचारिक राखली जाते. दुकानं, हॉटेलं, खासगी रुग्णालयं, क्लब इत्यादी संस्था ही यांची उदाहरणं आहेत.

स्थापनेपासून उद्दिष्टपूर्तीपर्यंत या दोन्ही संस्थांचं व्यवस्थापकीय कार्य तीन टप्प्यात चालतं. पण प्रत्येक टप्प्याच्या कार्यपध्दतीत दोन्ही संस्थांमध्ये तुलनात्मक फरक असतो. तो काही बाबतीत फायद्याचा तर काही बाबतीत तोट्याचा असतो, हे टप्पे कोणते ते प्रथम पाहू.

१) कर्मचाऱ्यांची नेमणूक व पदोन्नती.

२) संस्थांतर्गत कार्यपध्दती.

३) संस्थेचे बाह्य जगाशी संबंध.

४) कर्मचाऱ्यांची नेमणूक.

संघटनाप्रधान संस्थेत बहुतेक कर्मचाऱ्यांची नेमणूक प्रथम अगदी खालच्या पातळीवर होते. त्यानंतर तो पदोन्नती घेत घेत वरची पातळी गाठतो. सैन्यात भरती झालेला युवक प्रथम लेफ्टनंट म्हणून रुजू होतो. त्यानंतर पंधरा- वीस वर्षांनी 'मेजर' पदापर्यंत पोचतो.

उलट उद्देशप्रधान संस्थेत नोकरभरती प्रक्रिया अशी साचेबध्द नसते. संस्थेच्या आवश्यकतेनुसार नियुक्ती व पदोन्नती होते, त्या बाबतचे नियम काटेकोर नसतात. तेथे नुकत्याच पदवीधर झालेल्या तरुणास वरची जागा दिली जाईल, तर पंचवीस वर्षे काम केलेल्या कर्मचाऱ्यास फारशी पदोन्नतीही मिळणार नाही. एकंदरीत संस्थेचं काम अपेक्षेप्रमाणे करण्याची ज्यांची क्षमता आहे, त्याला प्राधान्य दिलं जातं. त्यामुळे सक्षम व्यक्तीची अधिकारीपदी निवड करणं सोपं होतं. संस्थेची कामगिरी उत्तम होण्यास याचा उपयोग होतो.

दोन्ही पध्दतीचे काही फायदे व तोटे आहेत. व्यवस्थाप्रधान संस्थेस पदोन्नती नियमानुसार व कित्येकदा वरिष्ठतेच्या क्रमानुसार झाल्याने इतरांच्या मनात मत्सर निर्माण होत नाही. तसंच अंतर्गत तक्रारी व कुरबुरींना फारशी जागा राहत नाही. याउलट उद्देशप्रधान संस्थेत पदोन्नती कामगिरीवर होते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये स्पर्धा वाढीस लागते. ही स्पर्धा कित्येकदा निकोप राहत नाही. याखेरीज वरिष्ठांची चमचेगिरी करून काही पदरात पडतं का पाहावं, अशी वृत्ती बळावते.

व्यवस्थाप्रधान संस्थेतील कर्मचारी निम्न स्तरावरून उच्च स्तरावर पोचल्याने

संस्थेशी एकरूप झालेला असतो. संस्था त्याच्या जीवनाचा एक अविभाज्य भाग असते. पैसे मिळवून देणारी जागा इतक्या मर्यादित भावनेने तो तिच्याकडे पाहत नाही.

उद्देशप्रधान संस्थेतील वरिष्ठ अधिकारी संस्थेत लहानाचा मोठा झालेला असेलच असं नाही. त्यामुळे त्याच्या मनात संस्थेबाबत आत्मीयता असेलच असं नाही. व्यवस्थाप्रधान संस्थेत कर्मचारी आपल्या वरिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या आज्ञेनुसार काम करतो. वरिष्ठांकडून प्रत्यक्ष शब्द आल्याशिवाय तो आपल्या मनाप्रमाणे कार्य करत नाही. त्याला सांगण्यात आलेलं कार्य पूर्ण करण्यासाठी आणखी कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता असेल तर तो त्यांना त्याप्रमाणे आज्ञा देतो. थोडक्यात सांगायचं तर वरिष्ठांपासून सर्वात खालच्या कर्मचाऱ्यांचे अधिकार ठरलेले असतात व ज्याने त्याने त्या अधिकारकक्षेत राहून कार्य करायचं असतं.

उद्देशप्रधान संस्थेत अधिकारांची चौकट शिथिल असते. गरज पडल्यास अधिकार नसताना संस्थेच्या फायद्यासाठी कार्य केलं तर उलट कर्मचाऱ्याचं कौतुकच होतं. जसं, आपण दुकानात जाऊन खरेदी करता. दुकानाचा मालक दुकानात नसेल तर नोकर पैसे घेऊन पावती देतो. काऊंटरच्या ड्रॉवरमधून उरलेले पैसे परत देतो. कारण माल खपवून पैसे मिळवणं हा त्या 'संस्थेचा उद्देश' असतो. तो मालकाने किंवा नोकराने साध्य केला तरी चालतो.

हेच घराचा उतारा काढण्यासाठी तुम्ही सरकारी कार्यालयात जाता. फी भरून घेणारा मनुष्य जागेवर नसेल, तर तो येईपर्यंत तिष्ठत थांबावं लागतं. कारण सरकारी कार्यालय 'व्यवस्थाप्रधान' संस्था असते.

माहिती मिळविण्याची पध्दती :

कर्मचारी संस्थेशी किती प्रामाणिक आहे व त्याची क्षमता किती याची माहिती मिळवणं हा संस्थेच्या अंतर्गत कार्यपध्दतीचा एक महत्त्वाचा भाग असतो. व्यवस्थाप्रधान संस्थेत ती कागदोपत्री नोंदीवरून मिळवली जाते. कर्मचारी कामावर किती वाजता येतो, किती वाजता जातो, कामाचा उरक किती, दिलेलं काम करण्याची त्याची क्षमता कितपत आहे. याबाबत रोज वरिष्ठांकडून किंवा कर्मचारी स्वत: ठेवत असलेल्या नोंदींवरून अनुमान काढलं जातं.

हेरगिरीचे महत्त्व :

उद्देशप्रधान संस्थेत मात्र, नियुक्ती व पदोन्नतीचे नियम शिथिल असल्याने कामावर घेतलेला कर्मचारी संस्थेशी प्रामाणिक आहे की नाही हे अनुभवावरून कळण्यास जागा नसते. अशा वेळी आपली खास माणसं (हेर) त्याच्या अवतीभोवती नकळत नेमून तो काय बोलतो, कसा वागतो, वरिष्ठांबाबत त्याचं मत काय याची माहिती गोळा केली

जाते. ही पध्दत प्राचीन आहे. 'राजाने गुप्तहेर नेमून मंत्र्यांच्या प्रामाणिकपणाविषयी खात्री वेळोवेळी करून घ्यावी,' असं आर्य चाणक्यानेही म्हटलं आहे. मात्र आपल्यावर लक्ष ठेवलं जात आहे, याची संबंधित कर्मचाऱ्याला जाणीव होऊ न देण्याची खबरदारी बाळगावी लागते, ती तशी झाल्यास तो बाजू उलटवू शकतो.

३. बाह्य जगाशी संबंध :

ग्राहक व पुरवठादार यांच्याशी प्रत्येक संस्थेस मधुर संबंध ठेवावे लागतात. एखाद्या संस्थेची संस्कृती (ऑर्गनायझेशनल कल्चर) कशी आहे हे बाह्य जगाशी असणाऱ्या संबंधांवरून ठरतं. ग्राहकांच्या अपेक्षा पूर्ण करणं व पुरवठादारांचा विश्वास राखणं या बाबी जास्तीत जास्त चांगल्या पध्दतीने व प्रमाणात पूर्ण करणारी संस्थाच सुसंस्कृत मानली जाते. याखेरीज संस्थेच्या कर्मचाऱ्यांची संस्थेबाहेरील वर्तणूक, संस्थेशी संबंध असलेल्या वा नसलेल्या बाह्य व्यक्तींशी संपर्क ठेवण्याची त्याची पध्दत, सौजन्य, सभ्यता यावरून संस्थेची 'प्रत' किंवा दर्जा ठरतो. यावर संस्कृती अवलंबून आहे आणि या संस्कृतीवर संस्थेची जनमानसातील 'प्रतिमा' अवलंबून राहते. अशा तऱ्हेने व्यवस्थाप्रधान संस्था एखाद्या घरासारखी, बंदिस्त, साचेबंद पण सुरक्षित असते, तर उद्देशप्रधान संस्था 'हाऊस'प्रमाणे चोवीस तास खुली, बहुढंगी पण काहीशी असुरक्षित असते.

ज्या संस्थेशी आपला संबंध येणार आहे, तिचं स्वरूप लक्षात घेऊन आपण अपेक्षा ठरवाव्यात. संस्थेशी संपर्क आल्यानंतर काही कालावधीतच तिचं स्वरूप लक्षात येतं. घरच्या प्रेमळ आतिथ्याची अपेक्षा गेस्ट हाऊसकडून ठेवू नये आणि गेस्ट हाऊसच्या भपक्याची किंवा सोयीसुविधांची अपेक्षा घराकडून बाळगू नये. म्हणजे आपलीच सोय होते.



नोकरदारांची निवड

सध्याच्या कलियुगात राक्षसी प्रवृत्तीने जवळजवळ सर्वच क्षेत्रांत दंगल माजवली आहे. इतिहासकाळापासून आजपर्यंत जगात झालेली आणि चाललेली ९९ टक्के युध्दं व भांडणं यांचं ती मूळ आहे. ते भाऊ म्हणजे 'पैसा' व 'वारसाहक्क'!

यापैकी 'पैसा' या थोरल्या भावाचं वर्णन 'अर्थमनर्थम् ' या फक्त एका संस्कृत म्हणीमध्ये सुरेखरीत्या करण्यात आलं आहे. तिचा सरळ, सोपा अर्थ असा की, 'पैसा अनर्थकारी आहे'. तो नसला तरी अनर्थ, असला तरी अनर्थ. ज्याच्यापाशी नाही किंवा अपुरा आहे, त्याला आपली 'उद्या' कशी निभणार, याची चिंता, तर गडगंज आहे, त्याला तो राखायचा कसा आणि आपल्यानंतर त्याचं काय होणार याची चिंता!

पैशाचा तितकाच अनर्थकारी धाकटा भाऊ म्हणजे वारसाहक्क. तो पैशाच्या पाठोपाठच जन्मला. या दोघांनी अनेक राज्यं धुळीला मिळवली. घराणी नष्ट केली. उद्योगधंद्यांची वाट लावली. सुखी संसार दुःखीकष्टी केले.

भारतीय उद्योगविश्व व व्यवस्थापन क्षेत्राला या दुकलीने, विशेषतः वारसा हक्काच्या समस्येने बरेच ग्रासलं आहे. त्याचा काय परिणाम झाला आहे व त्यावर उपाय कोणता, याचा विचार या लेखात आपण करणारच आहोत. तथापि, त्यापूर्वी या भावंडांच्या इतिहासाकडे थोडी नजर टाकू या. एक उदाहरण फारच बोलकं आहे.

सुमारे ८०० वर्षांपूर्वी तुर्कस्तान देशात सुप्रसिध्द ओटोमान साम्राज्य उदयास आलं. ओटोमान राजघराण्यातील सर्वांत कर्तृत्त्ववान समजला जाणारा 'महमूद-दुसरा' हा १४५१ मध्ये गादीवर आला, पण गादीवर अधिकार सांगणारे त्याचे इतरही अनेक भाऊबंद होते. त्यांनी त्याच्याविरुध्द बंड करून त्याला अत्यंत त्रास दिला. त्याला वैतागून त्याने शेवटी कायदा केला की, जो सुलतान गादीवर येईल त्याने आपल्या सर्व पुरुष भाऊबंदांना खुशाल ठार करावं. त्याच्यानंतर सत्तेवर आलेला त्याचा पुत्र महमूद तिसरा याने हा कायदा तंतोतंत अंमलात आणून गादीवर येताच आपल्या १९ भावांना सुळावर चढवलं. इतकेच नव्हे, तर आपल्या वडिलाच्या सात गर्भवती रखेल्यांचे तुकडे करून समुद्रात फेकून दिले. या भावनेने की न जाणे, त्यांच्यापैकी एखादीला मुलगा

व्हायचा आणि तो उद्या आपल्या साम्राज्यात हिस्सा मागायचा!

यानंतर सुमारे पावणे-दोनशे वर्षांनी आपल्याकडे औरंगजेबानेही याच घटनेचा 'ॲक्शन रिप्ले' करून दाखवला होता.

या उदाहरणावरून आपल्या लक्षात येईल की, संपत्ती आणि तिची वाटणी यामुळे ओढवणारा अनर्थ कोणती सीमा गाठू शकतो.

या समस्येवर काही उपाय शोधण्याचाही प्रयत्न झाला होता. सर्वात मोठ्या मुलाने कुटुंबाचा 'कर्ता' व्हायचं आणि बाकीच्या भावांनी त्याच्या नेतृत्वाखाली काम करायचं ही पध्दत त्यातूनच रूढ झाली, पण कर्त्याच्या अधिकाराला आव्हान देणारे धाकटे भाऊही असायचे. अखेरीस भांडणाला वैतागून कुटुंबाच्या मालमत्तेची वाटणी करणं व सर्व भावांनी आपापल्या हिश्श्याचे मालक बनणं, हा सर्वमान्य उपाय शोधण्यात आला. यामुळे घराण्यातील भांडणं व त्यातून वेळप्रसंगी होणारा हिंसाचार याला आळा बसत असे, पण घराण्याची प्रतिष्ठा, समाजात असणारे वजन, घराण्याची थोरवी आणि आर्थिक ताकद कमजोर होत असे.

इतिहासकाळी एखादं साम्राज्य किंवा घराणं यांचा विस्तार जसजसा वाढत असे, तशी त्याचा कारभार पाहण्यासाठी राजघराणं किंवा कुटुंबातील माणसे कमी पडत. मग घराण्याच्या बाहेरच्या व्यक्तींना मोबदला देऊन घराण्याची मालमत्ता, उद्योग, व्यवसाय व संपत्ती यांच्या देखभालीसाठी नेमलं जाऊ लागलं. यातूनच नोकरशाही, ज्याचं गोंडस नाव प्रशासन आहे, तिचा जन्म झाला. या बाहेरच्या व्यक्तींना म्हणजेच नोकरदारांना त्यांच्या मगदुराप्रमाणे व पात्रतेनुसार निरनिराळी कामे सोपविली जात. त्यांना ती राजा किंवा मालक यांनी घालून दिलेल्या नियमांप्रमाणे पार पाडावी लागत.

नोकरदारांची निवड :

एखादा उद्योग, व्यवसाय, संस्था किंवा शासन यांचा कारभार पाहण्यासाठी लागणाऱ्या नोकरदारांची निवड पूर्वीच्या काळापासून आजपर्यंत मुख्यत्त्वे दोन कसोट्यांवर केली जाते. पहिली कसोटी म्हणजे पात्रता तर दुसरी इमान. राज्यकारभारांचे विविध विभाग सांभाळण्यासाठी योग्य व तज्ज्ञ कर्मचाऱ्यांची निवड स्पर्धात्मक चाचणी परीक्षेद्वारा घेण्याची पध्दत प्राचीन चीनमध्ये अस्तित्वात होती. तिचं अनुकरण नंतर अनेक राज्यांनी केलं.

ओटोमान साम्राज्यात यासाठी वेगळीच पध्दत उपयोगात आणली जात असे. तिचं नाव 'कापी कुल्लारी' असं होतं. त्यानुसार ख्रिश्चन पण नंतर इस्लाम धर्म स्वीकारलेल्या व्यक्तींची निवड निरनिराळे प्रशासकीय विभाग सांभाळण्यासाठी करण्यात येत असे. या व्यक्तींना मोठे अधिकार जरी देण्यात येत असले तरी सुलतानाचे ते गुलामच असत.

त्यांना त्यांच्या कामाचं प्रशिक्षण शासनाकडून दिले जाई. ते गुलाम असले तरी त्यांना समाजात मान होता. मात्र, सुलतानांची चाकरी सोडून अन्य कुणाचंही काम करण्याचा त्यांना अधिकार नव्हता. त्यांना अधिकृतपणे लग्न करण्याची किंवा खाजगी मालमत्ता वाढविण्याची परवानगी नसे. त्यांचं वेतन, पदोन्नती, पदावनती सारं काही सुलतानाच्या हातात असे. समाधानकारक काम न केल्यास किंवा विश्वासघात केल्यास त्यांना ठार करण्याचा अधिकारही सुलतानास होता. पाळलेला कुत्रा जसा त्याच्या सर्व गरजांसाठी मालकावर अवलंबून असतो व त्या मोबदल्यात तो प्राणपणाने मालकाचे संरक्षण करतो तशी त्यांची अवस्था असे. अशा स्थितीत त्यांच्यासमोर दोन पर्याय असत. एक जिवंत असेपर्यंत सुलतानाची चाकरी करणं. किंवा मृत्यूला सामोरं जाणं. बहुतेक जण पहिल्या पर्यायाची निवड करत.

ही पध्दत आधुनिक काळाच्या दृष्टीने अमानुष असली, तरी त्यामुळे ओटोमान राजघराण्याचे दोन फायदे झाले. एक, त्याला एकनिष्ठ, प्रामाणिक व पूर्णतः समर्पित अशा नोकरदारांचा कधीही तुटवडा पडला नाही आणि या नोकरदारांना लग्न करण्याचा व संपत्ती जमा करण्याचा अधिकार नसल्याने त्यांच्या पुढच्या पिढीकडून सुलतानशाहीला आव्हान दिलं जाण्याची शक्यता मुळापासूनच नाहीशी झाली.

पुराणकाळ व इतिहासकाळाच्या या खुणा अंगावर बाळगूनच माणसाने एकविसाच्या शतकात प्रवेश केला आहे. पूर्वीच्या सुलतानांची व जमीनदारांची जागा आता अनुक्रमे राजकारणी व उद्योगपतींनी घेतली आहे. भारतापुरतं बोलायचं तर राजकारण व उद्योगक्षेत्र या दोन्ही संस्थांमध्ये घराणेशाहीचा बोलबाला आहे. सत्तेची पदं (मग ती राजकारणातील असोत किंवा उद्योगातील) आपल्या पुत्रपौत्रांच्या, किमानपक्षी आपल्या घराण्यातील लोकांच्याच हातात राहावीत यासाठी जाणीवपूर्वक प्रयत्न करण्याची सवय सुटलेली नाही. पैसा व वारसाहक्क या सुंद व उपसुंदांनी कालमानानुसार आपला पोषाख बदलला, भाषा बदलली पण वृत्ती तशीच आहे. सुलतानशाहीमध्ये सरळ खूनबाजी करून सत्ता बळकावण्याची व सत्ता टिकविण्यासाठी गुलामांना वेठीस धरण्याची पध्दत होती. सध्याच्या सुलतानांचे वारसदार शिकले सवरलेले असतात. त्यांना ही रानटी रीत आवडत नाही. त्याऐवजी एकमेकांविरुध्द कोर्टबाजी, कज्जे खटले, प्रसार माध्यमांना हाताशी धरून एकमेकांची निंदानालस्ती, कुलंगडी बाहेर काढणं अशा 'कोल्ड वॉर' पध्दतीने उद्देश साध्य करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

नोकर भरतीबाबतही ऐतिहासिक मनोवृत्ती कायम आहे. गुलामीची पध्दती नाहीशी झाली, तरी आपल्या कार्यकर्त्यांना वा कर्मचाऱ्यांना मानसिकदृष्ट्या गुलाम करण्याची किंवा त्यांच्या आर्थिक अडचणींचा फायदा उठवून त्यांना कायमचे आपल्याशी बांधून

ठेवण्याची वृत्ती राजकारणी व उद्योगपती या दोघांचीही असते. आपले कार्यकर्ते आपल्यावरच अवलंबून राहतील अशी व्यवस्था नेते मंडळी करतात. त्यासाठी वेगवेगळ्या 'सहकारी' संस्था किंवा कारखाने काढून जनतेचा पैसा आपल्या कार्यकर्त्यांच्या हातात पडेल, अशी व्यवस्था केली ज़ाते. कालांतराने अशा संस्था तोट्यात गेल्या तरी अनुदानं, कमी व्याजदराने कर्जपुरवठा इत्यादी मार्गांनी त्या जगवल्या जातात. संस्थेची प्रगती होणं किंवा औद्योगिक विकास हा नेत्याचा उद्देश नसतोच. तर अशा संस्थांच्या माध्यमातून कार्यकर्ता आपल्यावर अवलंबून राहावा, स्वत:च्याही पैशाची सोय व्हावी व त्यांचा उपयोग सत्तेचं सिंहासन चढण्यासाठी सोपान म्हणून व्हावा ही त्याची मनोमन इच्छा असते.

घराण्यांनी चालवलेल्या उद्योगांचीही तीच अवस्था आहे. कर्मचारी निवडताना अनेकदा त्याची क्षमता पाहण्याऐवजी तो मालकाशी किती एकनिष्ठ आहे, याची कसोटी लावली जाते. आपल्या 'जातीच्या' कर्मचाऱ्यांना प्राधान्य दिलं जातं. नेमून दिलेल्या कामाखेरीज तो दुसरं काही शिकू शकणार नाही अशी व्यवस्था केली जाते. पर्यायाने, त्याला संपूर्णपणे मालकावर अवलंबून राहावं लागतं. इथलं काम गमवावं लागलं तर दुसरं कोणतंच काम आपण करू शकणार नाही याची जाणीव त्या कर्मचाऱ्यालाही असल्याने तो मालकासाठी गुलामासारखाच राबत राहतो. पिंजऱ्यात ठेवलेल्या पक्ष्याला जगवलं जातं, पण उडू दिलं जात नाही. तशीच या कर्मचाऱ्यांची अवस्था होते. यात मालकाचा काही काळ फायदा होतो, पण कर्मचाऱ्याचं कायमचं नुकसान होतं.

असे कर्मचारी प्रामाणिक असतात, पण काळाबरोबर बदलण्याची त्यांची क्षमता नसते. नवे तंत्रज्ञान त्यांना आत्मसात करता येत नाहीत. त्यामुळे उद्योग स्पर्धेत टिकू शकत नाही. अशी वेळ आली की, मालक नव्या उच्चशिक्षित तंत्रज्ञांची नेमणूक करतात. मग हे जुने नोकर व नवे आधुनिक ज्ञान असणारे कर्मचारी यांच्यात अधिकारांसाठी रस्सीखेच सुरू होते. संस्थेची कार्यशक्ती उत्पादनापेक्षा या अंतर्गत स्पर्धेपोटी वाया जाते.



एक व्यवस्थापकीय चमत्कार

"माझ्या सहकाऱ्यांनो, मी हे काय म्हणतो याकडे काळजीपूर्वक लक्ष द्या. आपल्या दामोदर व्हॅली प्रकल्पातून होणारं वीज उत्पादन आपल्याला सहा महिन्यांत दुप्पट करावयाचं आहे. वीजमंत्र्यांची अशी मागणी आहे आणि मीही त्यांना तसं अभिवचन दिलं आहे. त्यामुळे माझा शब्द खरा करण्याची जबाबदारी आपल्या सर्वांची आहे."

ओरिसातील दामोदर व्हॅली कॉर्पोरेशन या सरकारी जलविद्युत प्रकल्पाच्या अभियंत्यांच्या बैठकीत जनरल भगत बोलत होते. त्यांची या प्रकल्पाच्या अध्यक्षपदी नव्यानेच नियुक्ती करण्यात आली होती. पूर्वी ते लष्करात उच्चपदस्थ अधिकारी होते. प्रामाणिक, परखड पण अत्यंत 'सैनिकप्रिय' असा त्यांचा नावलौकिक होता. नेमके हेच गुण राजकारण्यांना आवडत नसतात. म्हणूनच लष्कराचे प्रमुखपद मिळण्याअगोदरच त्यांना निवृत्त करण्यात आलं होतं.

तथापि, तत्कालीन सत्ताधाऱ्यांच्या मनात त्यांच्याबद्दल आदरही होता. शिवाय त्यांच्यासारख्या मान्यवर अधिकाऱ्याला नाराज ठेवणं योग्य नव्हतं, म्हणून दामोदर



व्हॅली कॉर्पोरेशन हा 'आजारी प्रकल्प' यांच्या गळ्यात मारण्यात आला होता. 'गाजराची पुंगी वाजली तर वाजली...' असा सूज्ञ (की क्षुद्र) राजकीय विचार त्यापाठी होता, अशी त्या काळी चर्चा होती.

एकेकाळी 'भारताला मिळालेले वैज्ञानिक वरदान' म्हणून ओळखल्या गेलेल्या दामोदर व्हॅली प्रकल्पाची त्यावेळी (१९७३ मध्ये) अत्यंत वाईट अवस्था होती. वीज उत्पादन दिवसेंदिवस घटून अर्ध्यावर आलं होतं. 'आमदनी अठन्नी खर्चा रुपय्या' अशी स्थिती होती. उत्पन्नापेक्षा खर्च जास्त होता. प्रकल्पाची परिस्थिती सुधारण्यासाठी अनेकदा त्याचे अध्यक्ष बदलण्यात आले होते, पण काही फरक पडत नव्हता. प्रकल्पाची धुरा जनरल भगत यांच्या हाती सोपविताना त्यावेळच्या वीजमंत्र्यांनी या सर्वांची कल्पना दिली होती. तथापि, 'सहा महिन्यांत उत्पादन दुप्पट करा' अशी आदेशवजा विनंती करण्यासही मंत्रिमहोदय विसरले नव्हते.

कर्तव्यतत्परतेत आयुष्य घालविलेल्या भगत यांनी क्षणाचाही विचार न करता ही अशक्यप्राय वाटणारी जबाबदारी स्वीकारली आणि प्रकल्प अभियंत्यांच्या पहिल्याच बैठकीत त्यांनी उत्पादन वाढविण्याचं आवाहन केलं.

'हे अशक्य आहे' असे मत अभियंत्यांनी एकमुखाने व्यक्त केलं. 'प्रकल्पाची यंत्रसामुग्री आता जुनी झाली आहे. चीनबरोबरच्या युध्दानंतर प्रकल्पाची आर्थिक मदत कमी करण्यात आली आहे. यंत्रसामुग्रीचे सुटे भाग परदेशांतून आयात करावे लागणार आहेत, पण त्यासाठी पैसा नाही. खेरीज आयातीचा परवानाही मिळत नाही. देशात तयार झालेले सुटे भाग वापरले, तर ते चांगले चालत नाहीतच, शिवाय यंत्रातील इतर चांगले भागही त्यांच्यामुळे खराब होतात. अशा परिस्थितीत सहा महिन्यांत उत्पादन दुप्पट होणं तर सोडाच, उलट ते कमी कमीच होत जाणार आहे', अशा अनेक तक्रारी अभियंत्यांनी सांगितल्या.

"आपल्याला कोणकोणते सुटे भाग आयात करण्याची आवश्यकता आहे, याची यादी मला द्या. ते मिळविण्याची जबाबदारी मी स्वीकारतो." जनरल भगत म्हणाले.

यादी व मागणीपत्र घेऊन ते वीजमंत्र्यांना भेटले. पण त्यांनी नुसतेच मागणीपत्र नेले नव्हते, तर एका हातात मागणीपत्र व दुसऱ्या हातात राजीनामापत्र घेऊन ते मंत्र्यांकडे गेले होते.

'यापैकी कोणतेही एक स्वीकारा' अशी विनंती त्यांनी दोन्ही कागद समोर ठेवून त्यांनी मंत्र्यांना केली.

मंत्रिमहोदय चमकले. आयातीचा परवाना व आर्थिक मदत मागण्यासाठी या प्रकल्पाचे अध्यक्ष आजपर्यंत त्यांच्याकडे आले होते. मात्र, 'प्रकल्पाच्या मागण्या

स्वीकारा, नाही तर मी राजीनामा देतो', असं सांगणारा अध्यक्ष त्यांना आजच भेटला होता.

"हे पाहा, सहा महिन्यांत उत्पादन दुप्पट करा, हे मी आपल्याला म्हटलं होतं खरं, पण इतकी गडबड करण्याचं कारण नाही. आपण जरा दमानं घेऊ या. राजीनाम्याची भाषा कशाला?' मंत्र्यांनी नेहमीच्या स्टाईलमध्ये टोलवाटोलवी सुरू केली.

"साहेब प्रकल्पाला अध्यक्षाची नव्हे, परदेशी सुट्या भागांची आवश्यकता आहे. शिवाय आपल्याला गडबड नसली, तरी मला आहे. कारण मी शब्दांचा पक्का आहे."

काही सांगितलं तरी जनरल साहेब बधत नाहीत, याची जाणीव मंत्र्यांना झाली. मागण्या मान्य करण्यावाचून त्यांच्यासमोर दुसरा पर्याय राहिला नाही. कारण भगत यांनी खरोखरच राजीनामा दिला असता, तर ते मोठं प्रकरण झालं असतं. त्याला वृत्तपत्रीय प्रसिध्दी मिळाली असती आणि सरकारची प्रतिष्ठा धोक्यात आली असती.

अखेरीस हो ना करता करता वीजमंत्र्यांनी अर्थमंत्र्यांशी संपर्क साधून काही दिवसांत भगत यांच्या मागण्या मान्य केल्या. एकंदर साडेचार कोटी रुपयांचे सुटे भाग आयात करण्याचं फर्मान सुटलं.

सरकारी यंत्रणा धडाधड कामाला लागली. परदेशी कंपन्यांना आवश्यक त्या सुट्या भागांचा पुरवठा करण्याची 'ऑर्डर' देण्यात आली आणि एक चमत्कार घडला. इतके दिवस आजारी असणारा दामोदर व्हॅली प्रकल्प एकदम खडखडीत बरा झाला. चांगला धावू लागला आणि खरोखरंच सहा महिन्यांत वीज उत्पादन दुप्पट झालं.

आता आपण विचाराल, यात चमत्कार कोणता? तर चमत्कार असा झाला होता की, परदेशांत सुट्या भागांची ऑर्डर देण्यात आली होती, तरी प्रत्यक्षात एकही सुटा भाग भारतात आला नव्हता. परदेशी सुट्या भागांशिवायच, केवळ देशी सुटे भाग वापरून उत्पादन दुप्पट झालं होतं.

हा अभूतपूर्व प्रकार घडला तरी कसा? तर त्याचं असं झालं होतं की, जनरल भगत मंत्र्यांपर्यंत पोचले, मागण्या मान्य झाल्या नाहीत तर राजीनामा देण्याचा इरादा त्यांनी व्यक्त केला आणि सरकारला वाकवलं, ही बातमी प्रकल्पाच्या कर्मचाऱ्यांपर्यंत पोचली होती. प्रकल्प व त्याचे कर्मचारी यांच्या हितासाठी वेळप्रसंगी सर्वोच्च पदाचा त्याग करण्याची तयारी असणारा अध्यक्ष त्यांना प्रथमच मिळाला होता. भगत यांच्या निग्रही व त्यागी मनोवृत्तीचा योग्य तो परिणाम कर्मचाऱ्यांवर झाला. आपल्या व प्रकल्पाच्या भल्याचा इतक्या आपुलकीने विचार करणाऱ्या अध्यक्षाचा शब्द खोटा ठरता कामा नये, या भावनेने त्यांना झपाटून टाकलं. भगत यांनी आपल्या कृतीतून कर्मचाऱ्यांच्या मनात विश्वास निर्माण केला होता. या विश्वासातून आपणही प्रकल्पासाठी काहीतरी करून

दाखविण्याचा निर्धार कर्मचाऱ्यांमध्ये उत्पन्न झाला. या निर्धारातून प्रयत्नास सुरुवात झाली. परदेशांतून सुटे भाग येण्याची वाट न पाहता, देशी भागांमध्येच योग्य ते बदल करून कर्मचाऱ्यांनी प्रकल्पाची जनित्रं सुरू केली. जे देशी सुटे भाग उपयोगी पडणार नाहीत असं पूर्वी वाटत होतं, त्यांचा खुबीने उपयोग केल्यास ते वापरता येऊ शकतात हे त्यांच्या लक्षात आलं.

या प्रयत्नांमधून थोड्याच कालावधीत अपेक्षित यश मिळू लागलं. सहा महिन्यात कोणत्याही परदेशी तंत्रज्ञानाशिवाय वीज उत्पादन दुप्पट झालं. 'प्रयत्ने वाळूचे कण रगडिता तेलही गळे' ही संत तुकारामांची उक्ती या कर्मचाऱ्यांनी अक्षरशः खरी करून दाखविली.

काही जण या कथेला 'दंतकथा'ही समजतात. काहीही असलं तरी ती इतक्या सविस्तरपणे सांगण्याचं कारण असं की, यात व्यवस्थापनशास्त्राचं एक मूलभूत तत्त्व दडलं आहे. ते कोणतं? तर, जेव्हा व्यवस्थापकावर एखादं काम सोपविण्यात येतं, तेव्हा त्याच्या मनात दोन प्रश्न उपस्थित होतात.

१. हे कशासाठी करायचं? (व्हाय डू इट)

२. हे का करून दाखवू नये? (व्हाय नॉट डू इट)

यापैकी पहिला प्रश्न जर व्यवस्थापकाच्या मनात मूळ धरून बसला तर त्याला हे काम करणं अशक्य होतं, याची अनेक कारणं सापडतील. मात्र त्याने दुसऱ्याच प्रश्नाला महत्त्व दिलं तर ते काम करण्याच्या अनेक मार्गाचा त्याला शोध लागेल.

जनरल भगत यांनी दामोदर प्रकल्पाचं अध्यक्षस्थान स्वीकारण्यापूर्वी तेथील कर्मचाऱ्यांच्या मनात पहिला प्रश्न घर करून होता. त्यामुळे प्रकल्पाची दुर्दशा झाली होती. मात्र, भगत यांनी आपल्या वर्तणुकीद्वारा पहिल्या प्रश्नाचं रूपांतर दुसऱ्या प्रश्नात केलं आणि प्रकल्प यशस्वी करण्याचा मार्ग कर्मचाऱ्यांना सापडला.

व्यवस्थापकाने त्याच्या कर्तव्यनिष्ठ, कणखर, निग्रही पण सहृदय वृत्तीतून कर्मचाऱ्यांच्या मनात विश्वास निर्माण केला की, विश्वासातून निर्धार, निर्धारातून प्रयत्न व प्रयत्नांतून यश अशी साखळी प्रक्रिया सुरू होते. हेच व्यवस्थापनातील मूलभूत तत्त्व होय. अशी साखळी प्रक्रिया सुरू करणं ही केवळ उद्योग क्षेत्रातीलच नव्हे, तर सर्वच क्षेत्रांतील व्यवस्थापकांची जबाबदारी आहे.



या संकटावर मात कशी करणार?

सुधीरच्या घरातलं वातावरण गेले काही दिवस खूपच तणावग्रस्त बनलं होतं. स्वत: तो, त्याचे नुकतेच निवृत्त झालेले वडील, आई व पत्नी सारे जण वेगळ्याच दडपणाखाली होते. तसं पाहता वेळ अजून आली नव्हती, पण काळ निश्चित आला होता. नाही म्हणायला त्याचा नुकताच 'लोअर के.जी.'त जाऊ लागलेला चार वर्षांचा मुलगा हसत-हुंदडत होता, कारण कोणती परिस्थिती ओढवलेली आहे, हे समजण्याइतकं त्याचं वय नव्हतं.

लहानपणापासून सुधीर अत्यंत हुशार. वर्गात कायम पहिल्या पाचांत नंबर. वडील सरकारी बँकेत क्लार्क. त्यामुळे पगार फार मोठा नसला तरी सुरक्षित नोकरी होती. त्याची आई सामान्य गृहिणी, असं त्यांचं मध्यमवर्गीय पण सुखी कुटुंब होतं.

कालांतराने सुधीरने कॉम्प्युटर तंत्रज्ञान या विषयात इंजिनिअरिंगची पदवी घेतली. पुढे पोस्ट ग्रॅज्युएशन केलं. शैक्षणिक पात्रता व बुध्दीच्या जोरावर सहा वर्षांपूर्वी त्याला



बेंगलोरला एका बहुराष्ट्रीय सॉफ्टवेअर कंपनीत पन्नास हजार रुपये पगाराची नोकरी मिळाली. त्याच्या कामाचा झपाटा व गुणवत्ता पाहून वर्षभरात पदोन्नती देण्यात येऊन त्याचा पगारही जवळजवळ दुप्पट झाला.

सर्व काही मनासारखं घडत होतं. त्यामुळे त्याने लहानपणापासून रंगविलेली स्वप्नं साकारण्यास सुरुवात केली. कोणत्याही मध्यमवर्गीयाचं सर्वात आवडतं स्वप्न म्हणजे स्वतःचं घर व कार! सुधीरही त्यास अपवाद नव्हता. त्यामुळे त्याने बँकेकडून कर्ज घेऊन तीन वर्षांपूर्वी महागडी कार व पॉश फ्लॅट घेतला. दर महिन्याला बरीच रक्कम कर्जफेडीच्या हप्त्यांपोटी भरावी लागत असली, तरी त्याचा पगारही मोठा असल्याने काही अडचण नव्हती.

उत्पन्न वाढल्याने आता त्याचे व त्याच्या कुटुंबाचे इतर खर्चही वाढू लागले होते. लहानपणापासून अनुभवलेल्या मध्यमवर्गीय जीवनशैलीचे रूपांतर अवघ्या चार वर्षांमध्ये श्रीमंती थाटात झालं होतं. पण सदासर्वकाळ सुख कुणाच्या वाट्याला येत नसतं. गेली दहा वर्षे दर वर्षी १०० टक्के वाढ होणाऱ्या आय.टी. उद्योगात गेल्या दोन वर्षांपासून मंदीची लाट आली होती. हा उद्योग कमी गुंतवणुकीचा पण प्रचंड फायद्याचा असल्याने गेल्या सात-आठ वर्षांत त्यात प्रचंड प्रमाणात गुंतवणूक झाली होती. असंख्य कंपन्या स्थापन झाल्या होत्या. त्यामुळे गळेकापू स्पर्धा निर्माण होऊन फायद्याचे प्रमाण कमी होऊ लागलं. फायद्यातल्या कंपन्याही तोट्यात जाऊ लागल्या. आय.टी. चा फुगा फुटणार असं वातावरण निर्माण झालं. कंपन्यांचे शेअर्स धडाधड कोसळू लागले. गुंतवणूकदारांचा या क्षेत्रातील रस संपला.

कंपनी तोट्यात जाऊ लागली की, पहिली कुऱ्हाड कर्मचाऱ्यांवर कोसळते. सुधीरच्याही कंपनीची अवस्था अशीच बिकट झाली होती. त्यामुळे कर्मचारी कपात अटळ होती. त्याच्या कार्यालयातील २० टक्के स्टाफ कमी करण्यात आला. लवकर मार्केट सुधारलं नाही तर ५० टक्के कर्मचारी कमी करावे लागतील, कदाचित कंपनीची ही शाखा बंदही करावी लागेल असे संकेत मिळू लागले.

सुधीरचं करिअर उत्कृष्ट, शिवाय गेल्या सहा वर्षांत त्याने आपली सर्व बुध्दिमत्ता व कार्यशक्ती पणाला लावून कंपनीचा फायदा करून दिला होता. कंपनी त्याला जो मोबदला देत होती, त्यापेक्षा त्याने कंपनीला दिलेली सेवा अधिक मौल्यवान होती. त्यामुळे पहिल्या तडाख्यातून तो वाचला होता, पण ही घसरगुंडी त्वरित रोखली गेली नाही तर, तर आपलंही काही खरं नाही, हे तो जाणून होता. लहानपणी शाळेतल्या गुरुजींकडून ऐकलेली 'बिरबल व माकडिणीची' कथा त्याला आठवली.

नेमके हेच त्याचं व त्याच्या कुटुंबीयांच्या चिंतेचं कारण होतं. नोकरी गेली तर पुढे

काय, दुसरी नोकरी मिळू शकेल, पण पगार आतासारखा मिळेल का? समजा, खूप कमी पगाराची नोकरी पत्करावी लागली तर आताचं उच्च राहणीमान कसं निभेल? क्लब, पार्ट्या बंद करून तो खर्च वाचविता येईल. (कारण लहानपणी आईवडिलांनी लावलेली काटकसरीची सवय सुटलेली होती, पण विसरलेली नव्हती.) पण घर व कारच्या हप्त्यांचं काय? स्वतःचा व्यवसाय सुरू करावा म्हटलं तर, भांडवलाचा प्रश्न आहे. शिवाय या मंदीच्या काळात नवा व्यवसाय लवकर मूळ धरेल का, हे यक्षप्रश्न तर होतेच. शिवाय नोकरी गमावलेल्या माणसाकडे समाज एकतर कुचेष्टेच्या किंवा दयेच्या नजरेने पाहतो. कोणत्याही स्वाभिमानी माणसाला या दोन्ही नजरा सहन होत नाहीत, तेव्हा या स्थितीला कसं तोंड द्यावं, अशा अनेक विचारांचं काहूर त्याच्या डोक्यात उठतं. आपला धीर सुटतो की काय असं त्याला राहून राहून वाटत असतं.

असे अनेक धीर सुटलेले सुधीर आज दिसून येतात. केवळ आय.टी. नव्हे तर सर्वच उद्योगांमध्ये जगभरात उसळलेल्या मंदीच्या लाटेने अनेक कर्मचाऱ्यांवर नोकरी गमावण्याची पाळी आलेली आहे. अशी वेळ आलीच तर स्वतःला सावरायचं कसं आणि हे आव्हान स्वीकारायचं कसं, याबाबत प्रथमपासून सर्वंकष नियोजन करणं आवश्यक आहे.

थोडक्यात, करिअर ऐन भरात आली असताना अचानक त्यात बदल करण्याची पाळी आली, तर परिस्थिती कशी हाताळायची, म्हणजेच या बदलाचं 'व्यवस्थापन' कसं करावयाचं याचा विचार आपण या लेखात करणार आहोत. मी वर दिलेली कथा ही या लेखाची 'थीम' आहे.

करिअरमध्ये अचानक कराव्या लागणाऱ्या बदलांचं व्यवस्थापन कसं करावं हे पाहण्यापूर्वी व्यवसाय, नोकरी व करिअर या संकल्पना व त्यांचा विकास यांचा इतिहास नजरेखालून घालणं मनोरंजक ठरेल. कारण सध्याच्या समस्यांचं मूळ या इतिहासात आहे.

सुमारे १० हजार वर्षांपूर्वी मानवाला शेती व पशुपालन तंत्रज्ञानाचा शोध लागला. तेव्हापासून मानवजातीचा आर्थिक विकास सुरू झाला. त्यामुळे मानवाची विभागणी दोन व्यवसायांमध्ये (व्होकेशन) झाली.

१. मालक - ज्याच्या हातात उत्पादन साधने आहेत.

२. नोकर - जो मालकाला उत्पादन प्रक्रियेत मदत करतो.

यापैकी मालक हा व्यवसाय साहजिकच अधिक प्रतिष्ठेचा होता. पण निसर्गाच्या लहरीमुळे होणारं नुकसान सहन करावयाचा त्यामुळे धोका पत्करण्याची तयारी हा मालक बनण्यासाठी आवश्यक गुण होता. अर्थात व्यावसायिक फायद्यामुळे मिळणारी सुखं व समृध्दीही तो उपभोगू शके.

जुन्या काळात नोकर पूर्णपणे मालकाच्या दयेवर अवलंबून असे. सुरुवातीच्या काळात मालक त्याला बाजारातून वस्तू आणावी तसा विकत घेत. त्यांना 'गुलाम' असे म्हणत. त्यानंतर नोकर 'भाड्याने' घेण्याची पध्दत सुरू झाली. म्हणजेच ठराविक कामासाठी त्याची मोबदल्यावर नेमणूक केली जाऊ लागली. त्यानंतर शेती व पशुपालन व्यवसायाला लागणाऱ्या विविध अवजारांची निर्मिती करणारे व्यवसाय निर्माण झाले. अशा व्यवसायिकांना कारागीर म्हणून ओळखलं जाऊ लागलं. लोहार, सुतार, कुंभार, विणकर, कातकर असे विविध व्यावसायिक निर्माण झाले. व्यक्तिगत कौशल्यांवर आधारित असणारे हे मानवजातीच्या इतिहासातील पहिले व्यवसाय होत. ते मुख्यत: वंश परंपरेने चालत असत. एखाद्या व्यावसायिकाकडे असणाऱ्या व्यवसायाचे त्याच्या मुलाकडे हस्तांतरण होत असे. अशा तऱ्हेने हे पिढ्यान् पिढ्या त्याच घराण्यात सुरू राहत. सुताराचा मुलगा सुतारच व लोहाराचा मुलगा लोहारच होणार हे जणू ठरून गेलं होतं.

पिढ्यान् पिढ्यांच्या प्रयत्नांमुळे व संशोधनामुळे हे व्यवसाय प्रगत झाले. समाजाचं त्यांच्यावाचून चालेनासं झालं. त्यामुळे ते प्रभावशाली बनले.

एकीकडे हस्तकौशल्यांवर आधारित व्यवसाय उत्क्रांत होत असतानाच दुसरीकडे धर्म व राजकारण या संकल्पनांचा उदय व विकास होत होता. व्यवसायामुळे आर्थिक समृध्दी मिळविलेल्या समाजाला नीतिमत्ता व आत्मिक विकासमूल्यांची आवश्यकता भासू लागली होती. त्यातूनच 'धर्म' या संकल्पनेची निर्मिती झाली. तर लोकांना सामाजिक शिस्त लागावी व कोणावर बळजबरी व अन्याय होऊ नये यासाठी अनुक्रमे राजकारण, राष्ट्र किंवा राज्य व कायदा या संकल्पना अस्तित्त्वात आल्या.

राज्य चालवायचे असेल तर प्रशासन किंवा सरकारची गरज असते. प्रशासन चालविण्यासाठी खास पध्दतीचं प्रशिक्षण घेतलेल्या कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता असते या आवश्यकतेपोटी 'करिअर' या नव्या संकल्पनेची सुरुवात झाली. समाजातील हुशार, होतकरू व राजसत्तेशी प्रामाणिक असे तरुण हेरून त्यांना राज्यकारभार चालविण्याचं प्रशिक्षण देण्यात येऊ लागलं व त्यांची त्यांच्या कुवतीप्रमाणे विविध पदांवर नियुक्ती करण्यात येऊ लागली. ही व्यवस्था सहा-साडेसहा हजार वर्षे सुरू राहिली.

'करिअर' हाही एक व्यवसायच आहे. मात्र वर नमूद केलेल्या व्यवसायांसारखा वंशपरंपरागत नाही. तो प्रत्येकाच्या बौध्दिक क्षमतेवर अवलंबून असतो. उदाहरणार्थ, न्यायाधीशाच्या मुलाला स्वतंत्रपणे योग्यता सिध्द केल्याखेरीज न्यायाधीश होता येणार नाही. त्या पदावर तो परंपरेने अधिकार सांगू शकत नाही.

दोनशे वर्षांपूर्वी औद्योगिक क्रांतीची सुरुवात झाली. 'विज्ञान' हा अल्लाउद्दीचा दिवा

शास्त्रांनी घासला आणि त्यातून 'यंत्र' नावाचा राक्षस बाहेर पडला. त्याने अल्पावधीतच सारं जग व्यापून टाकलं. यंत्रयुगात करिअर ही संकल्पना चांगली बळकट झाली. हस्तकौशल्याची जागा यंत्राने घेतली. उत्पादन प्रचंड वाढू लागलं. यातून तेजी व मंदी या दोन नव्या प्रकारांचा परिचय लोकांना झाला. मागणी जास्त व उत्पादन कमी म्हणजे तेजी व मागणी कमी व उत्पादन जास्त म्हणजे मंदी असं सोप्या भाषेत म्हणता येईल.

सध्याचा काळ हा महामंदीचा काळ आहे. विविध उत्पादनांनी बाजारपेठा गजबजलेल्या असल्या तरी मालाला खप नाही. त्यामुळे उत्पादन करणाऱ्या कंपन्या कर्मचाऱ्यांच्या संख्येत कपात करून उत्पादन व उत्पादन खर्च कमी करण्याचा प्रयत्न करीत आहेत. त्यामुळं चांगलं करिअर असणारे सुधीरसारखे तंत्रज्ञ अडचणीत आले आहेत. या संकटांवर कशी मात करता येईल ते पुढच्या लेखात पाहू.



संकटाचे संधीत रुपांतर करा

मागच्या लेखात आपण नोकरीवर टांगती तलवार असणाऱ्या सुधीरची कथा पाहिली. सध्याच्या औद्योगिक मंदीच्या काळात त्याच्यासारखे व्यवस्थापकच नव्हे तर चतुर्थ श्रेणी कामगारांपर्यंत सर्वांवरच नोकरीच्या असुरक्षिततेचं संकट कोसळलं आहे. सरकारी तसंच खासगी उद्योगांची वाढ व विकास थंडावल्याने नव्या नोकऱ्या निर्माण करणं तर सोडाच, पण असलेला कर्मचारी वर्ग राखणेही त्यांना कठीण होत आहे.

यावर उपाय म्हणून अनेक कंपन्यांनी स्वेच्छानिवृत्ती योजना लागू केल्या. त्यामुळे अनेक कर्मचारी ठराविक वय गाठण्याअगोदरच निवृत्त झाले आहेत, किंवा होणार आहेत. म्हणजेच आज समाजात नोकरी गमावण्याची वेळ आलेल्या, नोकरी प्रत्यक्षात गमावलेल्या व स्वेच्छानिवृत्ती स्वीकारलेल्या अशा तीन प्रकारच्या व्यक्ती आहेत. पण त्यांच्यासमोर समस्या एकच आहे ती म्हणजे 'पुढे काय करायचे?'



या सर्वांना आर्थिक विवंचनेबरोबरच रिकामपणाची समस्या भेडसावू लागते. जीवन व्यर्थ चालले आहे, अशी भावना वाढीस लागून नैराश्य येते. मानसिक अस्वास्थ्य निर्माण होण्याची शक्यता असते. अशा परिस्थितीत जीवन अर्थपूर्ण बनविण्यासाठी खास प्रयत्नांची आवश्यकता आहे.

अर्थपूर्ण जीवनाचे तीन महत्त्वाचे पैलू आहेत.

१. कार्यमग्नता

२. लक्ष्य

३. जीवनमूल्ये

कार्यमग्नता :

व्यवस्थापन गुरू पीटर ड्रकर यांनी म्हटल्याप्रमाणे २० वे शतक उद्योगधंद्यांच्या विकासाचं शतक होतं. त्याकाळी माणसाचं कार्यमग्न आयुष्य ३० ते ३५ वर्षांचं तर काम देणाऱ्या संस्थेचं आयुष्य १०० वर्षांहून अधिक मानलं जात होतं. त्यामुळे एखाद्या संस्थेत एकदा चिकटलं की निवृत्त होऊनच बाहेर पडायचं हे ठरलेलं असे. परिणामी कर्मचारी वर्गाची मानसिकताही तशीच बनली व अजूनही ती बऱ्याच प्रमाणात तशीच कायम आहे.

२० व्या शतकाच्या अखेरीस आणि २१ व्या शतकाच्या सुरुवातीला ही स्थिती बदलली आहे. तंत्रज्ञानात सतत होणारे बदल व गतिमान जीवन यामुळे काम देणाऱ्या संस्थेचं आयुष्यमान ३० ते ३५ वर्षेच टिकून राहील असं गृहीत धरलं जातं. मात्र माणसाचं काम करण्याचं आयुष्य ५० ते ६० वर्षांचे आहे. याचाच अर्थ एकाच संस्थेत जीवनभर काम करणं ही संकल्पना मोडीत निघाली आहे. त्यामुळेच नोकरी सुटल्यानंतर काय हा प्रश्न कळीचा बनला आहे.

माणसाला दिवसभर काहीना काही काम असेल तर त्याला बरं वाटतं. नोकरीत असताना हे आपोआप होतं. मात्र नोकरी सुटल्यानंतर रिकामा वेळ खायला उठतो. यावेळी स्वतःच पुढाकार घेऊन कार्यमग्न राहणं आवश्यक आहे.

लक्ष्य किंवा उद्दिष्ट :

नोकरीत ठराविक काम नेमून दिलेलं असल्याने ते पूर्ण करणं हे उद्दिष्ट असतं, पण नंतर असं कोणतेही लक्ष्य समोर नसल्याने दिशाहीन वाटू लागतं.

जीवनमूल्ये :

ही दोन प्रकारची आहेत. नैतिक व भौतिक. यापैकी भौतिक मूल्यांचा विचार या लेखात प्रामुख्याने केला आहे. निवृत्त होण्यापूर्वी माणसाचं जीवन मुख्यत: तीन भौतिक मूल्यांभोवती फिरत असतं. ती म्हणजे पैसा, प्रतिष्ठा व अधिकार. नोकरी गमावल्यानंतर त्यांना उतरती कळा लागते. दरमहा मिळत असणारं ठराविक उत्पन्न बंद होतं. त्यापाठोपाठ प्रतिष्ठा व अधिकारही नाहीसा होतो. उत्पन्नाचं नवं साधन लवकर हाती न लागल्यास शिल्लक पैशावर गुजराण करण्याची पाळी येते.

थोडक्यात, असलेलं काम वा नोकरी गमवावी लागल्याने

१. आर्थिक विवंचना

२. प्रतिष्ठा व अधिकाराचा लोप

३. रिकामपण व त्यातून निर्माण होणारे मानसिक अस्वास्थ्य

४. असुरक्षितता

५. नैराश्य

ही संकटं उभी राहतात.

यावर काही उपाय आहे का? अवश्य आहे. मात्र सर्वप्रथम हे लक्षात घेतले पाहिजे की, नोकरी सुटल्यावर कराव्या लागणाऱ्या उपाययोजनांची पूर्वतयारी नोकरी चालू असतानाच करून ठेवणं आवश्यक आहे. ज्यांची नोकरी अजून गेलेली नाही पण ती टिकून राहीलच असं खात्रीपूर्वक सांगता येत नाही, अशा सुधीरसारख्या तरुणांच्या बाबतीत ही बाब महत्त्वाची आहे.

नोकरीत असतानाची तीन जीवनमूल्ये आपण वर पाहिली. नोकरी गेल्यानंतरच्या काळात पुढील तीन जीवनमूल्यांचा आधार घेतल्यास या संकटावर मात तर करता येतेच, शिवाय बऱ्याच वेळा नोकरीपेक्षाही जास्त फायदा होण्याची शक्यता असते. ही मूल्ये म्हणजे -

१. सृजनशीलता (क्रिएटिव्हिटी)

२. स्वायत्तता (ऑटॉनॉमी)

३. निष्ठा (इंटिग्रिटी)

प्रत्येक माणसात जन्मत: कमी अधिक प्रमाणात हे तीन गुण असतातच. त्यांना आपण जितक्या अधिक प्रमाणात जागे करू तितके ते कठीण परिस्थितीत आपल्या मदतीला धावतात. नोकरीत असताना आवडत असो वा नसो आपल्याला ठराविकच काम करावं लागतं. त्यात दिवसाचा बराच वेळ जात असल्याने आपल्यातील इतर कलागुणांना न्याय देणं शक्य होत नाही. कित्येकदा असे कलागुण किंवा नवनिर्मिती करण्याची क्षमता आपल्यात आहे, याचीही आपल्याला जाणीव नसते. नोकरी सुरू असताना वेळात वेळ काढून हे गुण जागते ठेवल्यास कठीण काळी जिवाभावाच्या मित्राप्रमाणे ते साहाय्याला येतात. नोकरी सुटल्यानंतरही उपलब्ध वेळेचा उपयोग अशा सुप्त कला-कौशल्यांचा विकास करण्यासाठी करता येतो. सृजनशील व्यक्तींसाठी नोकरी सुटणं हे संकट नसून संधी असते.

नोकरीत असताना आपल्या व्यक्तिगत स्वातंत्र्यावर बंधनं येतात. मनाप्रमाणे जीवन जगणं शक्य नसतं, पण नंतरच्या काळात हे स्वातंत्र्य आपण उपभोगू शकतो. निष्ठेबाबतही असंच आहे. नोकरीमध्ये निष्ठा आपल्यावरची जबाबदारी, आपली संस्था व सहकारी यांना वाहिलेली असते. निवृत्तीनंतरच्या काळात हीच निष्ठा स्वतःच्या विकासासाठी उपयोगात आणता येते.

हा थोडासा तत्त्वज्ञानाचा भाग झाला. आता प्रत्यक्षात नोकरीला पर्याय म्हणून कोणते मार्ग चोखाळता येतात, ते पाहू.

कन्सल्टन्सी :

नोकरी सुटल्यानंतरच्या काळात अर्थार्जन, कार्यमग्नता व प्रतिष्ठा यासाठी 'कन्सल्टन्सी' हा व्यवसाय बरेच जण पत्करतात. नोकरीत असताना जे काम आपण करीत होतो त्याबाबत इतरांना सल्ला देणं, असं काम करणाऱ्या व्यक्तींना अगर कंपन्यांना साहाय्य करणं असं या व्यवसायाचं स्वरूप आहे. ज्यांना आपल्या विषयाचं सखोल व 'प्रॅक्टिकल' ज्ञान आहे व समाजाबरोबर सुसंवाद साधण्याचं कौशल्य ज्यांच्याजवळ आहे त्यांच्यासाठी हा मार्ग उत्तम आहे. मात्र, आपण या विषयात ज्ञानी असून योग्य सल्ला देऊ शकता अशी आपली 'इमेज' समाजात असणं आवश्यक आहे. ही इमेज बनविण्यासाठी साधारण पाच वर्षांचा कालावधी लागू शकतो.

शिक्षण किंवा प्रशिक्षण :

आज कोणत्याही क्षेत्रात तंत्रज्ञानाला असाधारण महत्त्व प्राप्त झाल्याने त्याचं प्रशिक्षण ही आवश्यक बाब आहे. तेव्हा नोकरी सुटल्यानंतर आपल्याला असणारं ज्ञान दुसऱ्याला देणं, त्याला प्रशिक्षित करणं हा व्यवसाय भरभराटीचा ठरू शकतो. तथापि, त्यासाठी नुसतं ज्ञान असून चालत नाही, तर 'शिकवण्याची कला' अवगत असणं आवश्यक आहे. ही हातोटी आपण काही वर्षांच्या सरावाने साध्य करू शकता. हा व्यवसाय नोकरीला पर्याय म्हणून लोकप्रिय ठरला आहे.

लेखन :

आपल्याला माहिती असणाऱ्या विषयांवर वृत्तपत्रं, नियतकालिकं अथवा पुस्तकांच्या माध्यमातून लेखन करणं हा चांगला पर्याय होऊ शकतो. यासाठी त्या माध्यमाशी अनुरूप अशी लेखनशैली कमवावी लागते. काही जणांना ती उपजत असते, तर काही जण त्यात सरावाने तरबेज होतात. माझ्या माहितीचे 'प्रॉक्टर ॲण्ड गॅम्बल' कंपनीचे माजी संचालक गुरुचरण दास यांनी स्वेच्छानिवृत्तीनंतर वृत्तपत्रांतून लेखन सुरू केलं. आज त्यांचा उत्कृष्ट स्तंभलेखक म्हणून नावलौकिक आहे. याखेरीज चित्रकला, गायन, संगीतरचना, फोटोग्राफी, संगणकीय ग्राफिक्स, वक्तृत्व, अभिनय आदी कलांची जोपासनाही उपयोगी पडू शकते. पब्लिक कॉल ऑफिस, ई-मेल सेवा, कुरिअर सेवा, संगणक आधारित सेवा, आदी व्यवसायदेखील सुरू करता येतात. त्यात फार गुंतवणूक लागत नाही.

तात्पर्य :

करिअरमध्ये केव्हाही बदल करावा लागू शकतो याची जाणीव करिअर चालू असतानाच ठेवणं व पर्यायी व्यवस्थेची तयारी करणं हे आता गरजेचे झालं आहे. नव्या जगाची ती सर्वप्रथम मागणी आहे. तेव्हा असुरक्षिततेला घाबरून न जाता तिचं सुयोग्य नियोजन व व्यवस्थापन करण्याची निकड आहे. संकटाचं संधीत रूपांतर करणं यासारखा आनंद दुसरा नाही.



आव्हान जागतिक स्पर्धेचे (भाग पहिला)

अकबराचा दरबार भरला होता. दरबारात एकदम एखादा अडचणीचा खडा टाकून बिरबलाच्या बुध्दीची परीक्षा घेणं हा अकबराचा आवडता छंद! त्या दिवशीही त्याने अचानक दरबारातील मानकऱ्यांना प्रश्न केला, "रोटी का करपली? घोडा का अडला? पान का सडले? या तीन प्रश्नांना एकच उत्तर व तेही एका वाक्यात द्या." त्याच्या दरबारातील नवरत्नांपैकी आठ जण डोकं खाजवू लागले. पण बिरबल शांत, त्याचं उत्तर तयारच होतं. इतरांना थोडावेळ विचार करू दिल्यानंतर तो एका वाक्यातही नव्हे तर अवघ्या दोन शब्दांत म्हणाला.

"न फिरविल्यामुळे"

(रोटी थापून तव्यावर टाकली की ती सारखी 'फिरवावी' लागते. नाही तर करपते. घोड्यावर बसून प्रवास करत असताना मार्गात काही अडथळा आला तर घोडा 'फिरवून' घेऊन बाजूने बाहेर काढावा लागतो, नाही तर पुढचा प्रवास थांबतो. खाण्याचे पान सतत उलटे पालटे करावे लागते, म्हणजेच 'फिरवावे' लागते. अन्यथा ते कुजते.)

उदारीकरण, जागतिकीकरण, मुक्त अर्थव्यवस्था, ग्राहकांची बाजारपेठ, जागतिक स्पर्धा, भांडवलशाही, तंत्रज्ञानविकास, संगणक आदी शब्दसुध्दा भारतीयांनाच काय तर जगातही कुणाला माहीत नव्हते, त्या साडेचारशे (सुमारे) वर्षांपूर्वीच्या काळात बिरबलाने



त्याच्याही नकळत आधुनिक व्यवस्थापनशास्त्रामधलं एक महान तत्त्वच जणू या उत्तरानं उद्धृत केलं होतं.

सुमारे १५ वर्षांपूर्वी भारताच्या अर्थव्यवस्थेत बदलाचे वारे वाहू लागले. त्यापूर्वी सुमारे ४० वर्षे समाजवादी, बंदिस्त अशा अर्थव्यवस्थेचा आपण स्वीकार केला होता. ही संरक्षित अर्थप्रणाली असल्याने वस्तू उत्पादन करण्याचं तंत्रज्ञान, तयार झालेल्या वस्तूंची विक्री करण्यासाठी आधुनिक पध्दती विकसित करण्याकडे आपले उद्योग व सरकार यांचं दुर्लक्ष झालं. बिरबलाच्या शब्दांत सांगायचं तर अर्थव्यवस्था 'फिरविण्याची' कुवत व मानसिकता आपल्या व्यवस्थापनात निर्माण झाली नाही. 'कशाला उद्याची बात, बघ उडून चालली रात' अशी वृत्ती बोकाळली. पूर्वसुरींनी घालून दिलेली पध्दतच योग्य, ती 'फिरविण्याची', त्यात बदल करण्याची आवश्यकताच काय? अशा भ्रामक समजुतीला आपले उद्योग, त्यांचे मालक, त्यांचं व्यवस्थापन, कर्मचारी, इतकेच नव्हे तर ग्राहक व निर्णय घेणारे राजकारणी चिकटून राहिले.

आव्हान जागतिक स्पर्धेचे :

सध्या उद्योग क्षेत्रात पसरलेल्या व दीर्घकाळ सुरू असलेल्या मंदीमुळे कर्मचाऱ्यांच्या नोकऱ्या असुरक्षित झाल्या आहेत. या आव्हानांना तोंड देण्याचे काही मार्ग याबाबत आपण मागच्या दोन लेखांत विचार केला. 'आधीच दुष्काळ, त्यात धोंड्याचा महिना' या म्हणीप्रमाणे याच वेळेला जागतिक स्पर्धेला तोंड देण्याचं नवं आव्हान उभं राहिलं आहे. एकीकडे नोकऱ्यांच्या असुरक्षिततेमुळे कर्मचाऱ्यांचा आत्मविश्वास डळमळीत झालेला असताना दुसरीकडे जागतिक स्पर्धेला तोंड देण्यासाठी अधिक काम करावं, हरघडी बदलणारं तंत्रज्ञान स्वीकारण्यास सज्ज असावं, अशीही अपेक्षा कर्मचाऱ्यांकडून केली जात आहे.

समाजवादी अर्थरचनेत वस्तूंचं उत्पादन व विक्री आणि किंमत यावर सरकारचं नियंत्रण असतं. कुणी, काय व किती उत्पादन करायचं, तसंच कोणत्या किमतीला विकायचं हे सरकार ठरवतं. तोच माल ग्राहकाला विकत घ्यावा लागतो. त्याच्या चॉईसला फारशी किंमत व संधी असत नाही. उदाहरणार्थ पंचवीस वर्षांपूर्वी स्कूटर बनविण्याचे परवाने फक्त दोन कंपन्यांना दिलेले होते. त्यापैकी एक सरकारी होती, त्यामुळे या कंपन्यांनी तयार केलेली तयार केलेली स्कूटरच विकत घ्यावी लागे. या परवाना पध्दतीचा वाईट परिणाम असा झाला की, उद्योगांना स्पर्धेचा सामना करावा लागला नाही. साहजिकच नवं तंत्रज्ञान विकसित करावं, स्पर्धेत टिकून राहण्यासाठी नवी वैविध्यपूर्ण उत्पादनं तयार करावीत याची निकड त्यांना जाणवली नाही. बंदिस्त अर्थव्यवस्थेमुळे जगाशी असणारा संपर्क तुटला. बाहेरच्या जगात कोणते परिवर्तन होत

आहे, याची जाणीव एकतर झाली नाही, किंवा त्याकडे समजूनही दुर्लक्ष करण्यात आलं. काळाप्रमाणे स्वतःला 'फिरविण्याचे' आपण विसरलो.

परिणामी मालाचा दर्जा ढासळला. युरोप व अमेरिकेत तंत्रज्ञानाचा विकास झपाट्याने होत असताना आपण मागे राहिलो. कालांतराने चीन व जपाननेही त्यांच्या तोडीस तोड मजल मारली व काही बाबतीत आघाडीही घेतली. तरीही आपण जागे झालो नाही. आपलं कुठे तरी चुकतं आहे व भविष्यकाळात त्यांचे गंभीर परिणाम भोगावे लागणार आहेत, याची कल्पना मोठमोठ्या औद्योगिक घराण्यांना व जनतेच्या वतीने निर्णय घेणाऱ्या राजकारण्यांनाही आली नाही. आज सर्व व्यवस्थित आहे ना, मग उद्याची काळजी कशाला अशा भावनेत ते मश्गुल राहिले. पण काळ कुणासाठी थांबत नाही.

१२ वर्षांपूर्वी रशियामधील कम्युनिझमचा अंत झाला आणि समाजवादी अर्थरचनेचा जागतिक आधारस्तंभ ढासळला. चतुर चीनने अर्थव्यवस्थेबाबत २० वर्षांपूर्वीच समाजवादाला तिलांजली देऊन अमेरिकेशी 'आर्थिक दोस्ती' केली व भांडवलशाही अर्थकारणाच्या दिशेने पावलं टाकावयास सुरुवात केली. रशिया हा जसा भारताचा संरक्षणाच्या दृष्टीने आधार होता. तसा तो व त्याच्या इशाऱ्यावर चालणारी इतर पूर्व युरोपियन साम्यवादी राष्ट्रे ही भारताचा आर्थिक आधार होती. भारताची बरीचशी निर्यात याच देशांना होत असे. भारताशी मधुर संबंध ठेवणं रशियाला राजकीयदृष्ट्या आवश्यक असल्याने भारतातील कनिष्ठ दर्जाचा मालही रशिया घेत असे. त्यामुळे आपल्या निर्यातप्रधान उद्योजकांना मालाच्या दर्जाबद्दल सावध न राहण्याची सवय जडली. बदलत्या अर्थव्यवस्थेत ती घातक ठरत आहे.

रशियाच्या पतनाबरोबरच भारतीय मालांची निश्चित बाजारपेठही संपली. कोणत्याही देशाची अर्थव्यवस्था किती बळकट आहे, हे त्या देशाच्या निर्यातीवरून ठरवलं जातं. केवळ निर्यातीच्या प्रमाणावर नव्हे, तर निर्यात मालाचा दर्जा, किंमत पुरवठा, त्याला असणारी मागणी, ग्राहकांच्या सध्याच्या गरजा भागवणंच नव्हे तर नव्या गरजा निर्माण करून त्या भागवण्याचं कौशल्य या सर्वांवर अर्थव्यवस्था अवलंबून असते.

यासाठी तंत्रज्ञानाचा विकास करावा लागतो. तंत्रज्ञान, मार्केटिंग, जाहिरात आदी क्षेत्रात घडणारे नवे बदल स्वीकारावे तर लागतातच, पण स्वतःही बदल घडवून आणावे लागतात. ही सर्व जबाबदारी व्यवस्थापनावर असते. त्यासाठी व्यवस्थापकांमध्ये स्वतःला व स्वतःबरोबर इतरांना 'फिरविण्याची' क्षमता असावी लागते.

बेसावध अवस्थेतील भारतीय उद्योगांना 'रशियोत्तर' जगात तीव्र जागतिक स्पर्धेचा सामना करावा लागत आहे. काहीही कसेही पिकवा आणि रशियात खपवा अशी स्थिती राहिली नाही. उघड्या जागतिक बाजारपेठेत जागतिक दर्जाचा माल तयार करून

खपविण्याचे शिवधनुष्य व्यवस्थांना उचलावं लागत आहे.

त्याचबरोबर दहा वर्षांपूर्वी भारताने जागतिक व्यापार संघटनेचे सदस्यत्व स्वीकारल्याने परदेशांत तयार होणाऱ्या मालाला भारताचे दरवाजे मोकळे करून द्यावे लागत आहेत. W.T.O. कराराप्रमाणे आयातीवरचे निर्बंध हटवावे लागले आहेत. त्यामुळे भारतीय वस्तूंपेक्षा टिकाऊ, सुबक व स्वस्त परदेशी वस्तूंनी आपली बाजारपेठ भरून जात आहे. आईवडिलांनी केवळ भात-आमटी खाण्याची सवय लावलेल्या बालकाच्या हातात मोठा 'कॅडबरीज'चा बार ठेवावा आणि त्याने त्यावर तुटून पडावं, तसं आपले ग्राहकही या आकर्षक वस्तूंवर उड्या मारताहेत.

याचा परिणाम म्हणून देशी उद्योग खिळखिळे होत आहेत. अनेक तर बंदच पडले आहेत, पण त्यातील आधुनिक यंत्रांवर काम करण्यासाठी कुशल कामगारांची आवश्यकता आहे. पूर्वीच्या समाजवादी अर्थव्यवस्थेत तंत्रज्ञान विकासाला प्राधान्य नसल्याने कुशल कामगारांची फौज तयार झाली नाही. अर्धकुशल किंवा अकुशल कामगारांची संख्या जास्त आहे. (अपवाद फक्त माहिती तंत्रज्ञान, संगणक सॉफ्टवेअर क्षेत्राचा) या अकुशल व अर्धकुशल कामगारांना आता काम मिळणं मुश्किल झालं असून त्यांच्या बेकारीची सामाजिक व मानवीय (ह्यूमन) समस्या उभी राहत आहे आणि या परिस्थितीला या कामगारांना दोषी ठरवता येणार नाही. त्यांच्या समस्यांचा सहानुभूतीपूर्वक विचार होणं ही प्राथमिकता आहे. त्यांना वाऱ्यावर सोडता येणार नाही.

अशा तऱ्हेने, परकीय बाजारपेठ काबीज करणं, देशांतर्गत बाजारपेठ राखणं, बेकारी आणि जागतिक मंदी हे चार आव्हानात्मक भस्मासुर एकाच वेळी भारतीय व्यवस्थापनासमोर उभे आहेत. यातल्या एकीकडे जरी दुर्लक्ष झालं तरी तो आपल्या डोक्यावर हात ठेवेल. डिसेंबर महिन्यात सकाळी सहा वाजता अंगावरचे कपडे काढून पोहायला येत नसलेल्या एखाद्या बालकाला पोहण्याच्या पुलात उतरवावं, म्हणजे त्याची जी अवस्था होईल तीच अवस्था आपल्या उद्योग क्षेत्राची झाली आहे.

तथापि, माझ्या व्यवस्थापकीय मित्रांनो, घाबरून जाण्याचं कारण नाही. बिरबलाच्या गोष्टीप्रमाणे आपण स्वतःला 'फिरविण्याची' तयारी दाखविली तर या सर्व भस्मासुरांना एकाच वेळी यमसदनी धाडणं अशक्य नाही. यासाठी कोणते गुण आपल्याला विकसित करावे लागणार आहेत याची माहिती पुढील लेखात घेऊ.



आव्हान जागतिक स्पर्धेचे (भाग दुसरा)

मागच्या लेखात आपण भारतीय उद्योग क्षेत्रासमोर उभ्या ठाकलेल्या महत्त्वाच्या चार आव्हानांचा आणि त्याच्या कारणांचा परामर्श घेतला. समस्या अनेक असल्या तरी त्यावर उपाय एकच असू शकतो, याचा बोध त्या लेखात दिलेल्या बिरबलाच्या गोष्टीवरून होतो. आपण गेली ५० वर्षे स्वीकारलेल्या नियंत्रित अर्थव्यवस्थेमध्ये आक्रमकतेपेक्षा सुरक्षिततेला जास्त प्राधान्य आहे. त्यामुळे उद्योगक्षेत्रात घडणारे नवे बदल धडाडीने स्वीकारणं आपल्याला शक्य होत नाही. नव्या मुक्त अर्थव्यवस्थेच्या काळात ही मानसिकता बदलणं आवश्यक आहे. अर्थव्यवस्थेचं स्वरूप केवळ कागदोपत्री बदलून उपयोग होत नाही, तर हा बदल उद्योगधंद्यांच्या मालकांपासून ग्राहकांपर्यंत सर्वांच्या मनात मुरावा लागतो. त्यानंतर तो कृतीत उतरतो आणि मग त्याचे चांगले परिणाम दृष्टिपथात येत असतात.

उद्योगाचे व्यवस्थापक हे मालक व ग्राहक यांच्यातील महत्त्वाचा दुवा आहेत. त्यामुळेही बदलाची प्रक्रिया सुरू करून ती पूर्णत्वास नेण्याची जबाबदारी मुख्यत्वे व्यवस्थापकाची आहे. समस्या व आव्हाने अनेक असली तरी त्यावर कालमानाप्रमाणे स्वत:मध्ये बदल घडवून आणणं म्हणजेच उद्योगविषयक आपल्या संकल्पना परिस्थितीनुसार फिरवून घेणं आवश्यक आहे, हे मागच्या लेखातील बिरबलाच्या गोष्टीवरून आपल्या लक्षात आलं आहेच. तोच धागा पकडून या आव्हानांचा स्वीकार आपल्या व्यवस्थापकांना



कसा करता येईल याचा विचार या लेखात करू.

जागतिक बाजारपेठ आपल्या कब्जात आणणं व स्वतःच्या देशातील बाजारपेठ राखणं याकरिता तंत्रज्ञानाच्या विकासाला प्राधान्य द्यावं लागणार आहे. गेल्या पन्नास वर्षांत आपल्या देशात तंत्रज्ञानाचा विकास झाला नाही असं नाही. अवकाश संशोधन, संरक्षण व काही प्रमाणात कृषी व औषधनिर्मिती या क्षेत्रात मोठ्या प्रमाणावर संशोधन झालं आहे. तथापि, त्याचा व्यापारी फायदा उठविण्यात आपण अपयशी ठरलो आहोत. याचा अर्थ केवळ संशोधन करून काम भागतं, असा नव्हे तर ते संशोधन ग्राहकोपयोगी बनविणं व त्याला ग्राहकांपर्यंत पोहोचविणं हे देखील तितकंच महत्त्वाचं आहे. सॉफ्टवेअर व माहिती तंत्रज्ञानात आपली प्रगती चांगली झाली आहे. पण केवळ तेवढ्यावर अवलंबून राहता येणार नाही, असाच विकास अन्य क्षेत्रांमध्ये होणंही तितकंच महत्त्वाचे आहे. त्याचप्रमाणे ग्राहकोपयोगी वस्तू रसायने, वाहने, दूरसंचार इत्यादी महत्त्वाच्या उद्योगसेवांबाबत आपल्याला आजही मोठ्या प्रमाणावर परकीय तंत्रज्ञान किंवा परदेशांत तयार झालेल्या वस्तुंवर गुजराण करावी लागते. ही उत्पादने व सेवा यांना मागणी मोठी व कायम असते व फायद्यांचं प्रमाणही चांगलं असतं. त्यामुळे या तंत्रज्ञानाबाबत ही परिस्थिती बदलायची असेल तर तंत्रज्ञानविषयक व्यवस्थापनाच्या साहाय्याने संशोधन व तंत्रज्ञान विकास याला प्राधान्य द्यावे लागते. यासाठी पुढील मुद्यांचा विचार होणं आवश्यक आहे:

१. ग्राहकांची गरज समाधानकारकरीत्या भागेल अशा वस्तू तयार करण्यासाठी तांत्रिक संशोधनास प्रोत्साहन -

आपल्याला असं दिसून येतं की, जागतिक बाजारपेठेत आज जे देश आघाडीवर आहेत त्यांनी तंत्रज्ञानाच्या विकासाकडे सर्वाधिक लक्ष पुरविलं आहे. त्यामुळेच त्यांची आघाडी टिकून आहे. भारतीय व्यवस्थापकांनी संशोधन व तंत्रज्ञान विकास त्यांना प्रोत्साहन देणं अनिवार्य आहे.

स्वातंत्र्य मिळाल्यानंतर आपण स्वीकारलेल्या समाजवादी अर्थरचनेमध्ये तंत्रज्ञान विकासावर भर देण्यात आला नाही. त्यामुळे ग्राहकांच्या अपेक्षा व गरजा जाणून घेण्यामध्ये आपलं व्यवस्थापन कमी पडलं. संशोधनाला प्राधान्य देणाऱ्या अन्य देशांच्या मानाने आपण या क्षेत्रात बरेच पिछाडीवर आहोत. गरज ही शोधाची जननी आहे असं आपण फक्त म्हणतो. प्रत्यक्षात गरज आहे. पण शोधकार्य होत नाही अशी स्थिती दिसून येते. ती बदलण्याची ग्राहकांच्या गरजा, अपेक्षा व त्यांची क्रयशक्ती (वस्तू विकत घेण्याची क्षमता) यांचा सांगोपांग अभ्यास करून त्या पध्दतीची उत्पादनं तयार करण्यासाठी संशोधकांना उद्युक्त करणं ही व्यवस्थापकांची जबाबदारी आहे. ही माहिती जितकी अधिक व अचूक तितकं संशोधन कमी वेळेत व कमी गुंतवणुकीत होतं असा

अनुभव आहे. त्यामुळे व्यवस्थापकाने भिन्नभिन्न स्रोताचा वापर करून ग्राहकांच्या अपेक्षांबाबत माहिती मिळविणं व त्यानुसार संशोधन करवून घेणं आवश्यक आहे.

संशोधन व तंत्रज्ञान विकासातील गुंतवणूक : विकसित देशांमधील बहुतेक सर्व कंपन्या आपल्या वार्षिक उलाढालीच्या दहा ते वीस टक्के रक्कम संशोधनासाठी खर्च करतात. त्यामुळे हरघडी नव्या आकर्षक, सुबक त्याचबरोबर टिकाऊ किफायतशीर वस्तू बाजारात उतरवणं व ग्राहकांची मनं जिंकणं त्यांना शक्य होतं. भारतीय कंपन्यांनी या पैलूकडे फारसं लक्ष पुरविलं नाही, भारतात संशोधनाचं कार्यही सरकारकडूनच केलं जातं. त्यात खाजगी सहभाग कमी प्रमाणात आहे. सरकारी प्रयोगशाळांमध्ये सरकारी पध्दतीने कामकाज चालत असल्याने संशोधनावर पैसा तर खर्च होतोच, पण फारसं काही हाताला लागत नाही. बदलत्या अर्थव्यवस्थेत संशोधन क्षेत्रामध्ये खाजगी गुंतवणूक वाढविण्यासाठी व्यवस्थापकांनी कसोशीने प्रयत्न केले पाहिजेत. संशोधनावर खर्च होणारा पैसा म्हणजे वायफळ खर्च असं न समजता ती उज्ज्वल भवितव्यासाठी केलेली गुंतवणूक आहे अशी भावना निर्माण होणं आवश्यक आहे.

सामुदायिक संशोधन : आपल्या धर्मग्रंथामध्ये एक अर्थपूर्ण श्लोक आहे.

ॐ सह नाववतु सह नौ भुनक्तु सहवीर्यं करवावहै ।
तेजस्विनावधीतमस्तु मा विद्विषावहै ॥

याचा अर्थ असा की, आपण सर्व एकत्र येऊ या, एकत्र जेवू या, एकत्र बलोपासना करू या (आपल्यात तेज आणि बल निर्माण होवो) आणि हे करताना परस्परांबद्दल, द्वेषाची भावना निर्माण न होऊ देऊ या.

आधुनिक काळामध्ये संशोधन करताना याच तत्त्वाचा उपयोग केला जात आहे. जुन्या काळात शास्त्रज्ञ त्याच्या व्यक्तिगत प्रतिभा व बुध्दिमत्तेच्या आधारावर स्वतंत्रपणे निरनिराळे शोध लावत असत. थॉमस अल्वा एडिसन या शास्त्रज्ञाने एकट्याने एक हजाराहून अधिक शोध लावले होते. सध्याच्या काळात संशोधन व्यक्तिगत पातळीवर न होता सामूहिक किंवा गटाच्या स्वरूपात होते. याचा फायदा असा की, कल्पना व संकल्पनेची देवाणघेवाण होते. एक व्यक्ती संशोधनाच्या सर्व पैलूंवर एकाच वेळी लक्ष केंद्रित करू शकत नाही. मात्र चार पाच किंवा त्याहून अधिक शास्त्रज्ञांच्या संघाने एखाद्या विषयावर संशोधन केल्यास त्याची गती वाढते. शिवाय संशोधन अधिक अचूक होण्याची शक्यता वाढते. एका गटात विविध क्षमतांचे संशोधक असू शकतात. त्यापैकी प्रत्येकाची बौध्दिक पातळी, मानसिकता, प्राथमिकता व व्यक्तिगत संकल्पना यात फरक असू शकतो. त्यामुळे प्रत्येक संशोधकाच्या उत्तम गुणांचा जास्तीत जास्त फायदा घेण्यासाठी मनुष्यबळाचे सुयोग्य व शिस्तबध्द व्यवस्थापन हा तंत्र व्यवस्थापनातील कळीचा मुद्दा आहे.

संशोधनाबरोबरच उत्पादनाचा विक्रय ही महत्त्वाची बाब आहे. या प्रक्रियेला व्यवस्थापन शास्त्रात व्यापारी व्यवस्थापन (कमर्शियल मॅनेजमेंट) असं म्हणतात. यामध्ये -

१. गरजेचे रूपांतर आवश्यकतेमध्ये करणे.

२. आवश्यकता भागविण्यासाठी सदर वस्तूंची उपलब्धता सुनिश्चित करणे.

३. उपलब्ध वस्तू विकण्यासाठी विक्री कौशल्य (सेल्समनशिप) विकसित करणे.

४. विक्री किंमत किफायतशीर राखणे यांचा अंतर्भाव आहे.

सामूहिक संशोधन करताना समूहातील सदस्यांमध्ये संघभावना निर्माण करणं हे सर्वाधिक महत्त्वाचं आव्हान आहे. हे आव्हान स्वीकारण्यासाठी व्यवस्थापकांना पुढील तीन गुण स्वत:मध्ये विकसित करावे लागतात.

१. कर्तव्यनिष्ठा (सेन्स ऑफ मिशन)

२. कृतिशीलता (सेन्स ऑफ अॅक्शन)

३. प्रामाणिकता (सेन्स ऑफ लॉयल्टी)

कर्तव्यनिष्ठा :

धौम्य ऋषी आणि त्यांचा लाडका शिष्य आरुणी यांची कथा सर्वपरिचित आहे. पावसाळ्यामध्ये पाण्याने भरलेल्या शेताची जबाबदारी धौम्य ऋषींनी आरुणीवर सोपविली होती. एके दिवशी शेताचा बांध फुटून भरलेले पाणी वाहून जाऊ लागले. ते पाहून छोट्या आरुणीने माती घालून बांध बुजविण्याचा प्रयत्न केला, पण तो यशस्वी झाला नाही. शेतातील पाणी वाहून गेले असते तर पीक उगवू शकले नसते, याची जाणीव झाल्यानंतर त्याने स्वतःच बांधावर आडवे पडून पाणी वाहणं थांबविलं. आपलं वय आणि शक्ती याचा कोणताही विचार न करता त्याने स्वतःला स्वीकारलेली जबाबदारी पूर्ण करण्यासाठी झोकून दिलं. यालाच कर्तव्यनिष्ठा किंवा सेन्स ऑफ मिशन असे म्हणतात. आधुनिक व्यवस्थापनामध्ये व्यवस्थापकांनाही हा आदर्श डोळ्यासमोर ठेवावा लागतो.

कृतिशीलता :

काही वर्षांपूर्वी वन मिनिट मॅनेजमेंट नावाचं व्यवस्थापनशास्त्रावरील सोपं पुस्तक प्रसिध्द झाले होते. त्यामध्ये तीन संदेश देण्यात आले होते. ते असे होते की, व्यवस्थापकाने कर्मचाऱ्याला त्याच्यावर सोपविलेलं काम एका मिनिटांत सांगावयाचं, कर्मचाऱ्याने ते व्यवस्थित केल्यास एका मिनिटात त्याचं कौतुक करायचं व कर्मचाऱ्याने ते काम समाधानकारक न केल्यास त्याची झाडाझडती एका मिनिटातच घ्यावयाची.

वर वर पाहता हा प्रकार विचित्र वाटेल. पण कर्मचाऱ्यांमध्ये कृतिशीलता निर्माण करण्यासाठी यापेक्षा अधिक प्रयत्नांची आवश्यकता नसते हे अनुभवांवरून आपल्या

लक्षात येते. याच पुस्तकात एक प्रसंग असा दिला आहे की, एका व्यवस्थापकाने कर्मचाऱ्याला एकाच वेळी पाच कामं सांगितली. संध्याकाळी कर्मचाऱ्याने त्यापैकी चार पूर्ण केली होती, पण एक राहिले होते. संध्याकाळी कर्मचाऱ्याने व्यवस्थापकाला कामाचा अहवाल दिल्यानंतर त्याला सांगण्यात आलं, "अरे हे पाचवं काम महत्त्वाचे होतं, तू केलेली चार कामं उद्या केली असती तर चाललं असतं."

झाल्या प्रकारात कर्मचाऱ्याची चूक नव्हती. कारण त्याला कामाचं नेमकं स्वरूप व महत्त्व सांगण्यात आलं नव्हतं. अशा परिस्थितीत त्या कर्मचाऱ्यांमध्ये कृतिशीलता कशी निर्माण होईल? कामाबद्दलचा संभ्रम कृतिशीलतेवर वाईट परिणाम घडवतो. यासाठी मोजक्या शब्दांत पण कामाचं नेमकं स्वरूप कर्मचाऱ्याला सांगण्याचा गुण व्यवस्थापकाने विकसित करणं आवश्यक आहे.

काम समजावून देताना नको इतक्या सविस्तरपणे ते समजावणं किंवा अर्धवट समजावणं या दोन्ही बाजू चांगल्या व्यवस्थापनाचे लक्षण मानता येणार नाही. तसंच काम यशस्वी झाल्यानंतर त्याचं अति कौतुक करणं किंवा अयशस्वी झाल्यानंतर वाजवीपेक्षा जास्त कठोर शब्दांत, कर्मचाऱ्याला फटकारणं विशेषतः त्याचा त्याच्या सहकाऱ्यांसमोर थोडक्या चुकीसाठी उपमर्द करणं, त्याच्या कृतिशीलतेला घातक ठरू शकतं. अशा व्यवस्थापकांच्या हाताखालचे कर्मचारी नेहमी दडपणाखाली वावरतात. कामाचा दर्जा राखण्यापेक्षा त्यात काही चूक राहू नये, याचीच चिंता त्यांना अधिक वाटत राहते. त्यामुळे योग्य त्या ठिकाणी धोका पत्करून किंवा स्वतःची कल्पनाशक्ती वापरून आपली जबाबदारी पूर्ण करणं त्याला जमत नाही. अंतिमतः त्याचा परिणाम पूर्ण संस्थेला भोगावा लागतो. त्यामुळे कौतुक व समज या दोन्ही गोष्टी संयमित नियंत्रित व किमान शब्दांत दिल्या गेल्या पाहिजेत.

प्रामाणिकपणा :

आपण काम करत असताना मनात दोन तऱ्हेची धास्ती असते. पहिली म्हणजे मी काही चुकीचे केलं तर दुसऱ्याला याचा त्रास होईल. तर दुसरी धास्ती म्हणजे मी काही चुकीचं केलं तर मलाच दुसऱ्यांकडून त्रास होईल. माणूस जेव्हा उच्च पदावर पोचतो व त्याच्या हातात अधिकार येतो त्यावेळी त्याला पहिली धास्ती अधिक जाणवते. हाच प्रामाणिकपणाचा निकष आहे. आपल्याला त्रास होऊ नये यासाठी सर्वजण जागरूक असतात, पण आपल्यामुळे दुसऱ्याला त्रास होऊ नये म्हणून सावध राहणं यालाच कामाच्या बाबतीत प्रामाणिकता असं म्हणतात. आपलं पद कोणतंही असलं तरी हा गुण प्राधान्याने विकसित करणं ही उत्तम व्यवस्थापकाची जबाबदारी आहे. याबरोबरच इतरही अनेक बाबींकडे व्यवस्थापकाला लक्ष पुरवावे लागते. याचा विचार पुढच्या लेखात करू. ❑

उज्ज्वल भवितव्याची त्रिसूत्री

स्पर्धेच्या आव्हानाला सामोरे जाण्यासाठी व्यवस्थापकांना कोणत्या गुणांचा व तंत्रांचा विकास करावा लागेल, याबावत आपण मागच्या लेखात काही मुद्यांचा परामर्ष घेतला. या लेखात उत्तम व्यवस्थापनाच्या आणखी काही पैलूंबाबत विचार करणार आहोत.

एकरूपता किंवा समरसता :

कोणत्याही संस्थेत काम करताना ती संस्था आपली आहे, या भावनेने कार्यरत राहणं आवश्यक आहे. एकरूपतेच्या भावनेइतका प्रभावी दुसरा प्रेरणास्त्रोत नाही. १९७७ मध्ये जनता राजवटीत टाटांच्या 'टिस्को' या पोलाद कारखान्याचे राष्ट्रीयीकरण करण्याचा प्रयत्न झाला होता. मात्र, त्याला सर्वात मोठा विरोध झाला तो टिस्कोच्याच कामगारांकडून! 'आमच्या कंपनीचं आम्ही राष्ट्रीयीकरण करू देणार नाही', अशी गर्जना त्यांनी केली. टिस्कोच्या ७० हजार कामगारांचा कंपनीत एक टक्काही समभाग नव्हता, तरीही त्यांना राष्ट्रीयीकरण मान्य नव्हतं. परिणामी ते बारगळलं. यात 'आमच्या' या शब्दाला खास महत्त्व आहे.

ही समरसतेची भावना कशी निर्माण करता येईल हा प्रयत्न नवा नाही. त्यावरील उपायही नवा नाही. कोणत्याही धर्माचं उदाहरण पाहा. विभिन्न स्वभावांच्या व आवडीनिवडीच्या लोकांना आपण विवक्षित धर्माचे आहोत असं वाटतं कसं ही भावना निर्माण करण्याची युक्ती धर्मातच आहे. कोणतेही धार्मिक कार्य समूहाने करावे लागते. मुस्लिमांची प्रार्थना असो, चर्चमधील सेवा असोत किंवा हिंदूंच्या तीर्थयात्रा असोत, (नुकतीच संपलेली पंढरपूरची वारी, सध्या सुरू असेलली अमरनाथ यात्रा, व काही दिवसांनी सुरू होत असलेला कुंभमेळा ही उत्तम उदाहरणं आहेत.) त्यात समुदायाचा सहभाग धर्माने अनिवार्य बनवला आहे. अशा एकत्र काम करण्याने एकरूपतेची व समरसतेची भावना वर्धिष्णू होते. संस्था बळकट होते.

औद्योगिक संस्थांमध्येही कर्मचाऱ्यांना एकत्र काम करण्याची सवय लावणं, त्यासाठी त्यांच्या कामाचं स्वरूप वेळापत्रक तशा पध्दतीचे बनवणं, ही व्यवस्थापनाची जबाबदारी आहे, हे काम कौशल्याचं आहे.

सीमेवर अहोरात्र पहारा देणाऱ्या सैन्यातील जवानाचं उदाहरण पाहा. त्यांचा पगार ठराविक असतो, पण कामाचे तास निश्चित नसतात. शिवाय सतत जिवाला धोका असतोच. तरीही तो निर्धाराने उभा असतो. कारण त्याच्याबरोबर सर्वच जवान त्याच स्थितीत असतात. त्यांच्या रोज एकत्र कवायती चालतात. एकत्र जेवण होतं. पोशाखातून अंथरून पांघरूणापर्यंत सर्वांत समानता असते. ही समानता हळूहळू वृत्तीत झिरपते. त्यानंतर ते एकमेकांशी व त्यांच्या 'मिशनशी' समरस होतात. हीच समरसता त्यांच्या कार्यतत्परतेचं प्रेरणास्थान बनतं. अन्यथा गवताचं पातंही उगवू शकत नाही, अशा दुर्गम प्रदेशांत माणसाने वर्षानुवर्षे काढणं शक्य होणार नाही.

आपलं काम, संस्था व सहकारी यांच्याशी कर्मचाऱ्यांना एकरूप करण्यासाठी जपानी कंपन्यांनी या युक्तीचा प्रभावी वापर केला आहे. कंपनीच्या अध्यक्षांपासून ते चतुर्थ वर्ग कर्मचाऱ्यांपर्यंत सर्व गणवेश वापरतात. त्यामुळे 'दृश्य समानता' निर्माण होते. कामाची सुरुवात समूहगानाने होते. वरिष्ठांपासून कनिष्ठांपर्यंत कुणीही हा रोजचा कार्यक्रम चुकवत नाही. (आपल्याकडे रोज सोडाच, पण १५ ऑगस्ट व २६ जानेवारी या राष्ट्रीय महत्त्वाच्या दिवशी ध्वजवंदनासही सक्ती नसल्यास कर्मचाऱ्यांची उपस्थिती अत्यल्प असते.) अशा साध्या भासणाऱ्या उपायांमधूनच जपानने विश्वव्यापी उद्योग निर्माण केले आहेत.

भारतीय माणसाचा पिंड थोडा वेगळा आहे. सार्वजनिक ठिकाणी किंवा घरात प्रार्थना चालली असेल तर त्यात आपण आपला आवाज खुल्या मनाने मिसळतो, पण राष्ट्रगीत म्हणावयास लाजतो. कारण देव जितका 'आपला' वाटतो, तितका देश वाटत नाही.

सध्याच्या तीव्र स्पर्धेच्या युगात समरसता या प्रेरणास्त्रोताची जपणूक व विकास घडविण्यासाठी व्यवस्थापनास अधिक अधिक प्रयत्न करावे लागणार आहेत.

'महत्त्वा'ची जाणीव :

बऱ्याच वर्षांपूर्वी मला काठमांडूहून निमंत्रण आलं होतं. येताना पत्नीसही घेऊन यावं असं सुचविण्यात आलं. मी पत्नीस विचारलं तेव्हा 'मी तुमच्याबरोबर आले तर घराकडे कोण पाहणार' असे विचारून तिनं येण्याचं नाकारलं. शेवटी 'ते काही नाही, तुला बाबांबरोबर जावंच लागेल', असं प्रत्यक्ष मुलांनीच सुनावल्यानंतर ती कशीबशी तयार झाली, पण काठमांडूमधील आमच्या चार दिवसांच्या मुक्कामात तिच्या डोक्यात आणि तोंडात घराचाच विषय होता. घरात आपण महत्त्वाचे आहोत. आपल्याशिवाय घर चालणार नाही या भावनेपोटी हे घडत होतं.

औद्योगिक संस्थेतही प्रत्येक कर्मचाऱ्याला आपण येथे महत्त्वाचे आहोत, याची

जाणीव झाली पाहिजे. आपल्यावर महत्त्वाची जबाबदारी सोपविण्यात आली आहे, आणि ती पार पाडली नाही तर कंपनीचं नुकसान होणार आहे, ही भावना असेल तर कर्मचारी जास्त उत्साहाने काम करतील. अंतिमतः याचा संस्थेलाच फायदा होईल. अहंकार किंवा स्वत्त्वाची जाणीव हा अध्यात्मात विकार मानला जातो. मात्र व्यवस्थापनात तोच गुण ठरतो. कर्मचाऱ्याचा अहंकार संस्थेच्या हिताकरता उपयोगात आणणं ही तर कुशल व्यवस्थापनाची कसोटीच असते. एखाद्या कर्मचाऱ्याकडून कामगिरी करून घ्यायची असेल, तर चतुर व्यवस्थापक त्याला एकट्याला बोलावून सांगेल, 'बघ हे काम मला तुझ्याचकडून करून हवंय, तूच ते सर्वात चांगलं करू शकशील'. या महत्त्व देण्याच्या तंत्रामुळे कर्मचाऱ्याचा अहंकार जागृत होतो. तो जास्त जोमाने कामाला लागतो.

मला एकाने विचारले होते, 'कारखाना आजारी आहे हे आपण कसे ओळखता?'

मी म्हणालो, 'मी कारखान्यात जातो. तेथील पाईप गळत आहेत, पिंपे फुटलेली आहेत, सिमेंटसारख्या वस्तू उघड्यावर पडून वाया जात आहेत असं दृश्य दिसलं की मी ओळखतो की येथे कुणालाच काळजी नाही. हा कारखाना आजारी आहे. माझा अंदाज सहसा चुकत नाही' कारखानाही लहान मुलासारखाच असतो. त्याच्याकडे आपलेपणाच्या भावनेने लक्ष दिलं नाही तर तो 'आजारी' पडणारच.

प्रगतीची जाणीव :

मी इथं काम करतोय. माझी प्रगती होतेय. रोज मला काही तरी नवं शिकायला मिळतंय, ही भावनासुध्दा माणसाला कार्यप्रवण बनवते. विशेषतः तरुण कर्मचाऱ्यांच्या बाबतीत असं हमखास घडतं. आजचा तरुण अत्यंत महत्त्वाकांक्षी आहे. लवकरात लवकर आपण उच्चपदावर पोचले पाहिजे. या कंपनीत तशी संधी मिळत नसेल तर दुसऱ्या कंपनीत चान्स घेऊ, वाटेल तितके कष्ट करायला आपली तयारी आहे, अशा विचाराने तो झपाटलेला असतो आणि याच भावनेला व्यवस्थित खतपाणी मिळेल अशी व्यवस्था व्यवस्थापकाने केली, तर या वृत्तीचा संस्थेला फायदा होतो.

तसं पाहता हे सर्व गुण व्यवस्थापकामध्ये असतातच, पण सध्याच्या स्पर्धात्मक काळात त्यांचा अधिकअधिक विकास करणं आवश्यक आहे. त्यातच भारताचे उज्ज्वल औद्योगिक भवितव्य दडलेलं आहे.



व्यवस्थापनासमोरील आव्हान

करिअर करू पाहणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीसमोर दोन पर्याय असतात.

१) कोणत्या तरी संस्थेत काम करणं, म्हणजेच सोप्या भाषेत नोकरी करणं, किंवा (२) स्वतःचा व्यवसाय सुरू करणं.

यापैकी दुसरा पर्याय अधिक आकर्षक असला, तरी त्यात सर्वांत मोठी समस्या सुरक्षितता व स्थिरतेची असते. स्वतंत्र व्यवसायात आपली उपजत क्षमता, प्रयत्न व उपयुक्तता खुल्या बाजारात रोज सिध्द करावी लागते. लोकांच्या अपेक्षा पूर्ण करण्यात थोडीशी जरी ढिलाई झाली तरी क्षमा केली जात नाही. माणूस 'हिरो'चा 'झिरो' होण्यास वेळ लागत नाही. सिने अभिनेते, क्रिकेटपटू, कलाकार, डॉक्टर, इत्यादी व्यावसायिक हे व्यक्तिगत प्रतिभेच्या जोरावर हा धोका पत्करतात. मात्र पहिला पर्याय अधिक सुरक्षित मानला जातो.

संस्थेत महत्त्वाचं स्थान मिळविण्यासाठी वेळ लागतो. सहकाऱ्यांच्या स्पर्धेला तोंड द्यावं लागतं. मात्र, एकदा स्थान मिळाल्यानंतर हळूहळू किंवा वेगाने प्रगती होते. आपले



हात स्वच्छ असतील, तर स्थिरताही लाभते. त्यामुळेच ९५ टक्के माणसं या पर्यायाला प्रथम प्राधान्य देतात.

सुरक्षितता व स्थिरता यांच्या जोडीला संस्थेकडून माणसाला पुढील तीन फायदे मिळतात.

१. पगार, भत्ते, सोयीसवलती व पद (डेसिग्नेशन)

२. काही तरी करून दाखविण्याची व स्वतःचा विकास करून घेण्याची संधी.

३. आपले सहाध्यायी, वरिष्ठ, कनिष्ठ, ग्राहक, पुरवठादार, कामगार पुढारी, कर्मचारी यांच्याशी येणाऱ्या संपर्कातून होणारी मैत्री व त्यांच्यासाठी काम केल्याने मिळणारी सामाजिक प्रतिष्ठा.

हे फायदे मिळविण्यासाठी आपण संस्थेला -

१) आपला वेळ

२) आपली बुध्दी व क्षमता

३) आपली कार्यशक्ती व उत्साह

हे तीन स्रोत पुरवत असतो.

या देवाणघेवाणीतून संस्था व माणूस यांच्यात एक वैशिष्ट्यपूर्ण संबंध निर्माण होतो. या संबंधाचे अनेक पदर असतात. संस्थेशी सहकार्य, काही वेळा काही बाबतीत विरोध, संस्थेत आपल्या अवतीभोवती असणाऱ्या माणसांशी आपली वर्तणूक, त्यांची आपल्याबरोबरची वागणूक, संस्थेशी संबंधित असलेल्या पण संस्थेबाहेरच्या माणसांशी संपर्क, त्यातून निर्माण होणारे ताणतणाव (आणि काही वेळ बेबनावदेखील), गटबाजी, इत्यादी वळणं घेत हे संबंध दृढ होतात. जीवनातील सुरक्षेकरिता आपल्याला संस्थेची गरज असते, तर संस्था प्रगतिपथावर राहण्यासाठी तिला माणसांची गरज असते.

संस्थेबरोबरचे कर्मचाऱ्याचे संबंध त्याचा स्वभाव, तो पारखण्याची संस्थेची (म्हणजेच संस्थेच्या व्यवस्थापनाची) कुवत व संस्थेची कार्यपध्दती यावर अवलंबून असतात. हे संबंध जितके मधुर तितकी संस्था तिच्या उद्दिष्टपूर्तीत यशस्वी होते व कर्मचाऱ्यालाही समाधान मिळते.

या संबंधामधूनच 'मनुष्यबळ' व्यवस्थापन ही संकल्पना रूढ झाली. कर्मचारी व संस्था यातील संबंध अधिकाधिक सहकार्याचे बनविणे आणि दोघांनीही एकमेकांना समजून घेऊन परस्परांच्या हिताचा व्यवहार करणे हे या संकल्पनेमागचे प्रमुख तत्त्व आहे.

मनुष्यबळ हा कोणत्याही संस्थेचा प्रमुख आधारस्तंभ असतो आणि त्याचं व्यवस्थापन तितकंच अवघड असतं. कारण माणूस यंत्राप्रमाणे त्याच्या चालकाच्या सदैव कह्यात

राहू शकत नाही. त्याला आपलं स्वतंत्र अस्तित्व, भावभावना, कार्यशक्ती, उपजत प्रज्ञा व मर्यादा असतात आणि हेच त्याच्या 'जिवंतपणा'चे लक्षण असतं.

आचार्य विनोबा भावे यांच्या मताप्रमाणे जगात चार प्रकारची माणसे असतात.

१) सुस्त, (२) व्यस्त, (३) त्रस्त, (४) मस्त.

सुस्त म्हणजे आळशी, कामाची टाळाटाळ करणारा, व्यस्त म्हणजे नेहमी कामात असण्याचा आविर्भाव करणारा, पण प्रत्यक्षात फारसे काही न करणारा, त्रस्त म्हणजे कधीही समाधानी नसणारा आणि सर्व काम आपल्यावरच पडते अशी नेहमी तक्रार करणारा व मस्त म्हणजे उत्साहाने रसरसलेला, नेहमी नव्या कल्पना लढविणारा व खऱ्या अर्थाने कार्यरत मनुष्य.

यापैकी पहिल्या तीन प्रकारच्या माणसांमध्ये कार्यक्षमता नसते किंवा कमी असते असं नाही तर ती वापरण्याची त्यांची इच्छा नसते. त्यांचा स्वभाव आड येतो. अशा व्यक्तींकडून अपेक्षित कार्य करून घेणं हे मनुष्यबळ व्यवस्थापनाचं कौशल्य आहे.

'सैन्य हे पोटावर चालते' असे नेपोलियनने म्हटलं आहे. म्हणजेच कर्मचाऱ्याला दिला जाणारा पगार व आर्थिक फायदा हा त्याला काम करण्यास उद्युक्त करतो. कारण मुळात नोकरी करण्याचा उद्देशच अर्थार्जन हा असतो. त्यामुळे मनुष्यबळ व्यवस्थापनातही या बाबीला सर्वाधिक प्राधान्य दिलं जातं. संस्थेत कर्मचाऱ्यांचे व्यवस्थापनाबरोबर सर्वात मोठ्या प्रमाणावर वादंग होत असेल तर ते 'पगारा'बाबत होतात. संस्थेची प्रगती, प्रतिष्ठा व ती वाढविण्यासाठी करावी लागणारी राबणूक याबाबत कर्मचारी व व्यवस्थापन यात दुमत नसते, पण पगाराचा प्रश्न आला की बऱ्याचदा गाडं अडतं. 'आम्हाला समाधानकारक पगार द्या, मग आम्ही संस्था कुठल्या कुठे नेतो ते पाहा' हे कर्मचाऱ्यांचे ब्रीदवाक्य असतं. व्यवस्थापनालाही त्याकडे पूर्णपणे दुर्लक्ष करून चालत नाही. मात्र प्रत्यक्ष जीवनात पगाराइतकं किंवा त्याहूनही अधिक महत्त्व संस्थेकडून मिळणाऱ्या दुसऱ्या व तिसऱ्या फायद्यात आहे, हे कर्मचाऱ्याला अनुभवातून कळून येतं.

पैसा जीवनासाठी आवश्यक असला तरी कोणत्याही संवेदनशील व्यक्तीचं समाधान केवळ तेवढ्यावरच होऊ शकत नाही. संस्थेत मिळणारी विकासाची संधी तितकीच महत्त्वाची आहे. पैसा पोटाची काळजी घेतो, तर संस्थेतील आपली देखणी कामगिरी मानसिक समाधान मिळवून देते. संस्थेत कर्मचाऱ्याला मान व मोठेपणा प्राप्त करून देते. कर्मचाऱ्याच्या कामगिरीचा फायदा संस्थेच्या खात्यावर जमा होतो हे जरी खरं असलं तरी तो आपण करून दिला आहे, ही जाणीव कर्मचाऱ्याला अधिक उत्साहित व कार्यशील बनवते. ते त्याचं जणू 'टॉनिक' ठरतं.

माणूस समाजप्रिय प्राणी आहे. त्याला नेहमी अवतीभोवती आपल्यासारख्या इतरांचं

कोंडाळं लागते. आपली सुख-दुःखं इतरांनी वाटून घ्यावीत, ही त्याची इच्छा असते. ही संधी त्याला संस्था मिळवून देते.

आपल्या सान्निध्यात येणारा प्रत्येक जण आपल्याला काही दुःख तर काही आनंद देतो. संस्था ही सुध्दा आपल्या जीवनात आलेली व्यक्तीच आहे. सुरक्षितता, पगार, विकासाच्या संधी व सामाजिक जीवन या संस्थेपासून मिळणाऱ्या चार गोष्टींची गोळाबेरीज आपल्याला त्रासापेक्षा अधिक आनंद मिळवून देत असेल तर केवळ पगाराकडेच लक्ष न देता आपण संस्थेशी एकरूप होऊन राहतो.

याची प्रत्येक कर्मचाऱ्याला परिणामकारकपणे जाणीव करून देणं हे मनुष्यबळ व्यवस्थापनासमोरील आव्हान आहे. आपण संस्थेला जितकं देतो, त्यापेक्षा अधिक लाभ आपण संस्थेकडून उपटला तर आपण हुशार अशी कित्येक कर्मचाऱ्यांची समजूत असते. पण, दीर्घकालीन हिताचा विचार करता ही 'हुशारी' घातक ठरते, हे सत्यही कर्मचाऱ्याच्या वेळीच लक्षात आणून देणं हे मनुष्यबळ व्यवस्थापनाचे कार्य आहे.

हे व्यवस्थापन ज्या संस्थांमध्ये चांगल्या प्रकारचं आहे, अशा संस्था कमालीच्या यशस्वी होतात असा माझा अनुभव आहे.



मनुष्यबळाचा आदर व विकास

विसाव्या शतकाच्या अंतापर्यंत जग दुसऱ्या औद्योगिक क्रांतीच्या उंबरठ्यावर पोचलं. ही संगणक क्रांती आहे. संगणक युगात कर्मचाऱ्याचा उल्लेख 'ज्ञानाचारी' (नॉलेज वर्कर) असा होऊ लागला आहे. त्याच्या संगणकीय ज्ञानावर उद्योग क्षेत्राचं भवितव्य अवलंबून असतं. साहजिकच त्यांचा आदर करणं व प्रतिष्ठा जपणं, व्यवस्थापनाचं कर्तव्य बनलं. पूर्वीच्या सरंजामशाहीच्या काळात नोकरांना पायताणाचीही किंमत दिली जात नसे. मात्र सध्याच्या संगणक युगातला उच्च विद्याविभूषित कर्मचारी उद्योगाचा प्राण बनला आहे. प्रत्यक्ष मालकालाही स्वतःच्या व्यवसायाबाबत जे ज्ञान नसतं ते कर्मचाऱ्याला असतं. त्यामुळे अशा कर्मचाऱ्यांचा मान राखणं हे मालकांसाठी क्रमप्राप्त बनलं आहे. यातूनच मनुष्यबळ विकासाच्या नव्या कल्पना आकार घेत आहेत.



आधुनिक काळातील मनुष्यबळ विकास :

सध्याच्या काळात एखाद्या कर्मचाऱ्याला 'तयार' करायचं असेल म्हणजेच त्याचं कौशल्य, कार्यशक्ती व इच्छा यांचा विकास घडवायचा असेल तर पुढील तीन पैलू लक्षात घ्यावे लागतात. १. योगदान मूल्य (कॉन्ट्रिब्युशन व्हॅल्यू), २. परिवर्तन मूल्य (ट्रान्सफर व्हॅल्यू), ३. विश्राम मूल्य (लीजर मूल्य).

योगदान मूल्य :

कर्मचारी व संस्था एकमेकांच्या अस्तित्वासाठी परस्परांच्या कार्यात योगदान करत

असतात. एखादा कर्मचारी संस्थेच्या कोणत्या क्षेत्रात कशा प्रकारचे योगदान करतो यावर त्याचं त्या क्षेत्रातील स्थान व पत ठरते. कर्मचाऱ्याची शैक्षणिक पात्रता, अनुभव, बुध्दी, कल्पकता व काम करण्याची इच्छा यावर त्याच्या योगदानाचं प्रमाण आणि मूल्य ठरतं. सतत अभ्यास करून, नवं ज्ञान प्राप्त करून व प्रयोगशील वृत्तीने कर्मचारी आपलं योगदान वाढवू शकतो. संस्थेची उद्दिष्टपूर्ती या योगदानावरच अवलंबून असते.

परिवर्तन मूल्य :

संस्थेच्या विवक्षित विभागात ठराविक काम करणाऱ्या कोणत्याही कर्मचाऱ्याचं उदाहरण घ्या. समजा अशा कर्मचाऱ्यावर नेहमीचा विभाग सोडून दुसऱ्या विभागाची व भिन्न कामाची जबाबदारी सोपविण्यात आली किंवा तो एक संस्था सोडून दुसऱ्या संस्थेत गेला तर नव्या वातावरणात त्याची कामगिरी कशी असेल? यालाच परिवर्तन मूल्य म्हणतात. हे मूल्य तीन बाबींवर अवलंबून असतं. नव्या कामासंबंधीचं ज्ञान मिळविण्याची त्याची क्षमता, आपलं कार्यक्षेत्र विस्तृत करण्याची क्षमता व नव्या ठिकाणी स्वतःची खास प्रतिमा किंवा प्रभाव निर्मिण्याची क्षमता या तीन बाबी नव्या ठिकाणी तो कसा एकजीव होतो ते ठरवितात. यापैकी नवे शिकण्याची क्षमता फार महत्त्वाची आहे. शिकावं कसं ते लहान मुलांकडून शिकावं. मूल दोन, तीन महिन्यांचं झाल्यानंतर निरनिराळे आवाज काढून आजूबाजूच्या माणसांचं लक्ष वेधण्याचा प्रयत्न करतं. केवळ आवाजाने आपण आपली इच्छा दुसऱ्यांच्या ध्यानात आणून देऊ शकत नाही हे लक्षात आल्यावर ते आजूबाजूच्या माणसांची भाषा शिकू लागतं. एक वर्षाचं झाल्यानंतर मिळणाऱ्या माहितीचा एकमेकांशी संबंध जोडण्याचा प्रयत्न करतं. उदाहरणार्थ पाणी पेल्यातून प्यायचे असते, जेवताना ताटाखाली सांडायचं नसतं इत्यादी याचाच अर्थ ते आपल्या ज्ञानाचं कौशल्यात रूपांतर करतं. तीन वर्षांच्या मुलाकडे तुम्ही पाणी मागा. ते तुम्हाला ग्लासातून आणून देईल. यालाच 'कौशल्य' म्हणतात.

शिकण्याची पुढची पायरी म्हणजे स्वयंप्रेरणा किंवा कल्पकता. मला जेव्हा रिकामा वेळ असतो त्यावेळी मी स्वयंपाकघरात जातो. माझी पत्नी आमटी करत असते. प्रथम ती पाणी उकळते. नंतर त्यात डाळ घालते, मग मसाले घालते, त्यानंतर मीठ, तिखट इत्यादी जिन्नस घालते. मी तिला गमतीने विचारतो, 'प्रत्येक पदार्थ असा वेगवेगळा घालण्यापेक्षा एकदम सर्व एकत्र करून का नाही उकळत? यामुळे वेळ वाचेल ना.' यावर ती रागावते आणि म्हणते, 'तुम्ही आधी माझ्या स्वयंपाकघरातून बाहेर व्हा! आमटी करण्याची माझी पध्दत अशीच आहे.' माझी पत्नी खरोखरच आमटी उत्कृष्ट बनवते. तिच्याकडे कौशल्य आहे, पण कल्पकता नाही. हाच प्रश्न मी एकदा माझ्या नात्यातील एका महिलेस विचारला होता, तेव्हा वेगवेगळे पदार्थ वेगवेगळ्या वेळी का

घालायचे याचं समर्पक उत्तर तिने दिलं होतं. या महिलेकडे कौशल्यही आहे आणि कल्पकताही आहे असं म्हणावयास काही हरकत नाही.

संस्थेमधील बहुतेक कर्मचाऱ्यांकडे कौशल्य असतं, पण अशी अंतर्दृष्टी असत नाही. ती फार थोड्या जणांकडे असते. आपण जे कार्य करीत आहोत ते केवळ चांगलं करणं महत्त्वाचे नाही, तर त्याचा कार्यकारणभाव समजून, उमजून करणं महत्त्वाचं आहे. यामुळे कामाची गती व गुणवत्ता यात कमालीची वाढ होते. कार्य समजून करणं यालाच 'अंतर्दृष्टी' किंवा 'इनसाईट' म्हणतात. कर्मचाऱ्याला तुम्ही विचारलंत, हे काम तू अशाच पध्दतीने का करीत आहेस? तो म्हणेल, तशीच पध्दत आहे, पण अशीच पध्दत का आहे? दुसरी पध्दत वापरली तर काय होईल? याची उत्तरं तो देऊ शकणार नाही. कारण त्या दृष्टीने त्याने विचारच केलेला नसतो. असा विचार करणारे थोडेचजण असतात.

अंतर्दृष्टीच्या पुढचा टप्पा म्हणजे दूरदृष्टी. आज आपण जे ज्या पध्दतीने करत आहोत, त्याची उद्या (म्हणजेच भविष्यकाळात) काय किंमत असणार आहे, याचा विचार म्हणजे दूरदृष्टी. दूरदृष्टी असणारी माणसं केवळ आला दिवस पार न पाडता उद्या काय होणार आहे? त्याचा आजच्या पध्दतीवर कोणता परिणाम होईल? त्याला तोंड देण्यासाठी आज कोणती तयारी करावी लागेल? याचा विचार करतात. त्यांना भविष्यकाळ दिसतो. ते चित्र डोळ्यांसमोर ठेवून ते आजचं धोरण आखतात. त्यामुळे ते कायम इतरांहून पुढे राहतात.

यानंतरची पुढची पायरी म्हणजे 'शहाणपण'. दूरदृष्टीचा उपयोग स्वतःच्या स्वार्थासाठी करणारी माणसं अनेक आढळतात. त्यांना 'हुशार' म्हणता येईल, पण ती 'शहाणी' नव्हेत! दूरदृष्टीचा उपयोग आपली संस्था, समाज व मानवता यांच्यासाठीच करणं यातच खरं शहाणपण आहे.

वरील मुद्यांवरून आपल्याला असं लक्षात येईल की, माहिती, ज्ञान, कौशल्य, अंतर्दृष्टी, दूरदृष्टी व शहाणपण या शिकण्याच्या सहा पायऱ्या आहेत. बहुतेकांची मजल कौशल्य या पायरीपर्यंत जाते आणि तेथेच थांबते. मात्र व्यवस्थापनाने आपल्या कर्मचाऱ्यांना केवळ या अर्ध्या अंतरापर्यंत न थांबू देता पुढचे तीन टप्पे पूर्ण करण्यास प्रोत्साहन दिलं पाहिजे. हे सहा टप्पे पूर्ण केलेले कर्मचारी संस्थेत जितक्या जास्त संख्येने असतील तितकी संस्था अग्रणी राहील.

वरील विवेचनाचे सार असे की, संस्कृत भाषेत गुरूची जी भूमिका असते ती आधुनिक काळात व्यवस्थापनाला पार पाडावी लागते. शिकवतो तो शिक्षक, पण शिकायला शिकवतो तो गुरू! संस्कृतमध्ये, माहिती देणाऱ्यास अध्यापक, ज्ञान देणाऱ्यास

उपाध्याय,' कौशल्य शिकविणाऱ्यास आचार्य, अंतर्दृष्टी देणाऱ्यास द्रष्टा व शहाणपण देणाऱ्यास गुरू म्हणतात. व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्यांचा गुरू होणं आवश्यक आहे.

कर्मचाऱ्याचं योगदान मूल्य हे माहिती, ज्ञान व कौशल्य यात त्याने केलेल्या प्रगतीवर अवलंबून असतं. मात्र त्याचं परिवर्तनमूल्य अंतर्दृष्टी व दूरदृष्टीवर निर्भर असतं. अंतर्दृष्टी व दूरदृष्टी कमावण्यासाठी कर्मचाऱ्यांनी आपल्या विचारांना लावलेली झापडं काढून टाकणे गरजेचं आहे.

विश्राम मूल्य :

आपल्या कुटुंबाची करावी तशी संस्थेची काळजी असलेल्या कर्मचाऱ्याच्या जीवनात एक दिवस असा येतो की, त्याच्या दुसऱ्या दिवशी तो कामावर येणार नसतो. त्याच्या निवृत्तीच्या दिवशी त्याला समारंभपूर्वक निरोप दिला जातो. हारतुरे होतात. स्तुतिपर भाषणं होतात आणि कर्मचाऱ्याच्या मनात त्याचवेळी, उद्या काय करायचं हा विचार थैमान घालत असतो. निवृत्तीनंतरचा काळ कित्येक कर्मचाऱ्यांसाठी भयावह असतो. नोकरीत असताना मिळणारा मानमरातब, अधिकार, प्रतिष्ठा आणि पत संपलेली असते, पण त्या भोगायची सवय सुटलेली नसते. अशा स्थितीत कित्येकांना मानसिक आजारपण येतं. रिकामा वेळ खायला उठतो. कधीही संपणार नाही असं वाटणारी पोकळी जाणवू लागते. मग घरातल्या माणसांवर चिडणं, आक्रस्ताळेपणा करणं आदी सवयी लागतात. काही जण व्यसनाधीन होतात. अशी परिस्थिती ओढवू नये म्हणून नोकरीत असल्यापासूनच तयारी करून ठेवावी लागते. या कामी व्यवस्थापनानेही कर्मचाऱ्यांना सहकार्य करणं आवश्यक असतं. नोकरी सुरू असतानाच कला जोपासणं, चांगले छंद जोपासणे, समाजकार्यांत भाग घेणं, इत्यादी उपक्रमाद्वारे निवृत्तीनंतरच्या समाधानी आयुष्याची तजवीज केली जाऊ शकते. अनेक कंपन्या अशा तऱ्हेच्या सोयी कर्मचाऱ्यांना उपलब्ध करून देतात. त्याचा दृश्य फायदा कंपनीला होणार नसला तरी कर्मचाऱ्याचं निवृत्तीनंतरचं आयुष्य सुखाचं जावं यासाठी पेन्शन, ग्रॅच्युएटी इत्यादी आर्थिक तरतुदींप्रमाणेच कंपनीने शक्य असल्यास अशा सुविधाही कर्मचारी नोकरीत असताना पुरवाव्यात अशी अपेक्षा मानवतावादी दृष्टिकोनातून केली जाते व ती अनाठायी आहे असं म्हणता येणार नाही. कारण हाही मनुष्यबळ विकासाचाच एक पैलू आहे.



बदलती व्यवस्थापन शैली

धंदा कशासाठी करायचा? या प्रश्नाचं सरळ उत्तर 'फायद्यासाठी' असंच दिलं जाईल. कोणत्याही कंपनीचा वार्षिक अहवाल काढून पाहा. त्यात गेल्या १० वर्षांत कंपनीने प्रगती किती केली व फायदा किती झाला याचा आलेख अग्रभागी असलेला पाहायला मिळेल. विसाव्या शतकाच्या प्रारंभापासून अंतापर्यंत 'फायदा' मिळवणं हेच धंद्याचं प्रमुख उद्दिष्ट राहिलं आहे. आणि हा फायदा साध्य करणाऱ्या सर्व साधनांना कंपनीचं भांडवल किंवा 'ॲसेट्स' म्हणून ओळखलं जातं. यात कर्मचाऱ्यांचाही समावेश आहे. मात्र एकविसाव्या शतकापासून अचानकपणे या मनोवृत्तीत बदल घडत आहे.

पैसा, यंत्रसामुग्री किंवा साधनसंपत्ती फारशी नसणाऱ्या काही नव्या कंपन्या पारंपरिक पध्दतीने चालणाऱ्या व प्रचंड व्याप असणाऱ्या जुन्या कंपन्यांहून पुढे गेल्या आहेत. टाटा, बिर्ला इतकेच नाही तर उद्योगक्षेत्रातील चमत्कार म्हणून ओळखल्या जाणाऱ्या धीरूभाई अंबानी यांनी अनेक दशकं खपून उभ्या केलेल्या साम्राज्यांपेक्षाही अधिक उपलब्धी विप्रो, इन्फोसिस यासारख्या कंपन्यांनी पाच वर्षांत करून दाखविली आहे. माहिती तंत्रज्ञान कंपन्यांचं मार्केट कॅपिटलायझेशन पारंपरिक उद्योगांपेक्षा अनेक पटींनी अधिक आहे.

हे परिवर्तन कसं घडलं असावं? याचं उत्तर व्यवस्थापनाच्या बदलत्या शैलीमध्ये सापडतं. सध्याच्या व्यवस्थापनात (१) शिस्त आणि प्रेरणा यांच्या मिश्रणातून उत्पादकता विकसित करणं, (२) संशोधनातून तंत्रज्ञान विकास या दुकलीला प्राधान्य दिलं जात आहे.

शिस्त व प्रेरणा :

वर सांगितल्याप्रमाणे विसाव्या शतकातील उद्योगांमध्ये भांडवल, इमारती, प्रचंड यंत्रसामुग्री अशा साधनसंपत्तीच्या व्यापाला महत्त्व दिलं जात होतं. या शतकाच्या मध्यापर्यंत उद्योगांच्या विकासाचा वेग प्रचंड वाढला. अर्थात 'उत्पादकता' हाच धंद्याचा ध्यास बनला. प्रत्येक कर्मचाऱ्याने जास्तीत जास्त उत्पादन करावं यासाठी वेळेच्या बाबत व काम उरकण्याबाबत कठोर शिस्तीची बंधने घालण्यात आली. कामाचा संबंध कर्मचाऱ्याच्या इच्छाशक्तीशी न जोडता, कालमर्यादेशी जोडण्यात आला. कर्मचाऱ्याने अधिकाधिक 'वेळ' कंपनीला दिला पाहिजे अशी अपेक्षा त्या काळातील व्यवस्थापनाकडून

केली जाऊ लागली. माणसाला 'यंत्र' मानून तशी वर्तणूक त्यांच्याशी ठेवली जाऊ लागली.

लवकरच असं लक्षात आले की, शिस्तीचा बडगा दाखवून उत्पादकता वाढत नाही. कारण ती कौशल्यापेक्षाही काम करणाऱ्याच्या इच्छेवर अवलंबून असते. एखादा कर्मचारी आठ तास राबला, पण कामात त्यांचं मन नसेल, तर एक तासाइतकंही काम प्रत्यक्षात होत नाही. त्यामुळे कर्मचाऱ्याला वेळापत्रकाकडे काटेकोर नजर ठेवण्यापेक्षा त्याच्या कामाचा वेग व गुणवत्ता यांची नोंद ठेवणं व त्यासाठी कर्मचाऱ्याला प्रेरणा देणं, मोटिव्हेट करणं ही आधुनिक व्यवस्थापनाची प्राथमिकता आहे. मात्र, याचा अर्थ शिस्तीला पूर्ण फाटा दिला गेला आहे असं नव्हे. तर शिस्त आणि इच्छाशक्ती यांचा समतोल साधून कर्मचाऱ्यांची इच्छाशक्ती वाढवणं व तो काम मनापासून करेल असं पाहणं याकडे लक्ष दिलं जात आहे. उदाहरणार्थ, एरवी चांगले काम करणारा कर्मचारी घरच्या काही अडचणींमुळे एखादा दिवस नियोजित वेळेपेक्षा उशिरा कामावर आला, तर त्याला लगेच खडसावणं हे आधुनिक व्यवस्थापनात श्रेयस्कर मानलं जात नाही. कारण 'माणूस' म्हणून प्रत्येकाला काही ना काही समस्यांशी सामना करावा लागतो. मात्र रोजच उशीर होत असेल तर ती बेशिस्त मानली जावी व समज दिली जावी.

संशोधन व तंत्रज्ञान विकास :

जॉर्ज बर्नार्ड शॉ या प्रख्यात नाटककाराच्या नाटकात एक संवाद आहे, एक पात्र दुसऱ्याला विचारतं, 'अरे, अमेरिकेमधल्या व्यक्तिस्वातंत्र्याची अवस्था काय आहे.' दुसरा उत्तरतो, 'त्यांनी त्यांचा पुतळा बनवलाय!' याच पध्दतीने काही दशकांपूर्वी उद्योगांनी संशोधनासाठी विविध विभाग बनवले. संशोधनासाठी खास तंत्रज्ञांची नेमणूक केली. प्रयोगशाळा उघडल्या. अत्याधुनिक साधनं उपलब्ध करून दिली. थोडक्यात, संशोधन हा उद्योगाचा प्राण न बनवता एक अवयव बनवला. त्यामुळे एक अवयव शरीराच्या चलनवलनात जितका साहाय्यभूत ठरतो. तितकंच योगदान हा 'संशोधन'नामक अवयव उद्योगाच्या विकासात देतो. मात्र जपानने गेल्या पंचवीस वर्षांत जी व्यवस्थापनशैली रूढ केली, त्यानुसार प्रत्येक कर्मचारी संशोधनात आपलं योगदान देईल अशी पध्दती पाडण्यात आली. म्हणजेच संशोधन ही केवळ उच्च विद्याविभूषित तंत्रज्ञानाची मक्तेदारी न राहता संपूर्ण कंपनीचं लक्ष्य बनलं.

संशोधन म्हणजे केवळ नवी नवी यंत्रं किंवा वस्तू तयार करणं नव्हे, तर नव्या वस्तू ग्राहकांच्या आवश्यकतेप्रमाणे बनवणं व त्यांचा विक्रम करणं याचाही संशोधन प्रक्रियेत समावेश होतो. एखादा निष्णात इंजिनिअर नवीन वस्तू तयार करू शकेल, पण ती बाजारात खपवण्याचं काम मार्केटिंग कर्मचाऱ्याला करावं लागतं. म्हणजेच ही संशोधन प्रक्रिया केवळ अभियांत्रिकी विभागापुरती मर्यादित न राहता खरेदी विभाग,

विक्री विभाग, अंतर्गत व्यवस्थापन विभाग, मनुष्यबळ विभाग, इतकंच नव्हे तर अकौंटंट्स विभागापर्यंत जाऊन पोचते. पर्यायाने संपूर्ण कंपनी या संशोधनात गुंतली जाते. जसं घरात लहान मूल जन्माला आल्यानंतर केवळ त्याच्या खाण्यापिण्याची व्यवस्था करणं, म्हणजे त्या मुलाचं योग्य 'व्यवस्थापन' असं म्हणता येत नाही. त्याची स्वच्छता, आरोग्य, शिक्षण, करिअर या सर्व बाबींचा विचार व तरतूद त्याच्या व्यवस्थापकांना म्हणजे आईवडिलांना करावी लागते आणि ही सर्व कामं आई-वडील एकट्याच्या जिवावर करू शकत नाहीत. त्यांच्या नोकरांचीही त्यात महत्त्वाची भूमिका असते. केवळ ते नोकर आहेत म्हणून त्यांचं घरातील स्थान कनिष्ठ आहे असं म्हणून त्यांच्या रचनांकडे किंवा योगदानाकडे दुर्लक्ष करणं मुलाच्या हिताच्या दृष्टीने अपायकारक ठरू शकतं. मुलाला काही अपघात किंवा आजार झाला आणि अचानक उपचारांची आवश्यकता लागली तर काही वेळा घरातला अनुभवी नोकर त्यावर रामबाण उपाय सांगतो, जो आई-वडिलांना माहीत नसतो. म्हणजेच मुलाच्या संगोपनात 'घर नामक कंपनी'चा प्रत्येक कर्मचारी सहभागी व्हावा लागतो. कुणाचंही महत्त्व नाकारून चालत नाही. संसारातलं हे सोपं तत्त्व जपान्यांनी औद्योगिक संशोधन क्षेत्रात वापरलं. त्यामुळे अत्यंत कमी वेळात त्यांनी उद्योग क्षेत्रातील पारंपरिक 'दादा' असणाऱ्या युरोप अमेरिकेच्या नाकी दम आणला. चीननेही त्याचच अनुकरण केलं आहे.

कंपन्यांकडे उपलब्ध असणाऱ्या मनुष्यबळाचा विकास या दृष्टीने करण्याची नवी प्रथा २१ व्या शतकात सुरू झाली आहे. भारतात माहिती तंत्रज्ञान कंपन्यांनी या प्रथेचा अंगीकार करून अल्पावधीतच यशाचं शिखर गाठलं आहे. काही दिवसांपूर्वी मी एका सॉफ्टवेअर कंपनीत कार्यक्रमासाठी गेलो होतो. कर्मचारी प्रशिक्षणाचा वर्ग होता. सर्व कर्मचारी शालेय विद्यार्थ्यांसारखे बाकावर चिडीचूप बसले असतील, अशी माझी अपेक्षा होती. पण मी खोलीत प्रवेश केला आणि भांबावून गेलो. माझे 'विद्यार्थी' गोल टेबलाभोवती बसून कोकाकोला, खाण्याचे पदार्थ यांचा आस्वाद घेत होते. हा वर्ग आहे की, पार्टी असा मला प्रश्न पडला. काही जण तर पदार्थ बाहेरही घेऊन ज़ात होते.

मी रिसेप्शनिस्टला विचारलं, 'आपले काही कर्मचारी काही वस्तू बाहेर घेऊन जात आहेत याची नोंद तरी आपण ठेवता का?' त्यांनी सांगितले, 'छे, आम्ही हजेरीसुध्दा मांडत नाही.' मग आपण संस्थेत शिस्त कशी सांभाळता? यावर त्यांनी सांगितलं, शिस्तीच्या आमच्या कल्पना वेगळ्या आहेत. आमची कंपनी २४ तास उघडी असते. प्रत्येक कर्मचाऱ्याने केव्हाही यावं, जावं! प्रत्येकाला त्याची जबाबदारी कळते. आम्ही केवळ आमचं काम अपेक्षेप्रमाणे होतं की नाही एवढेच पाहतो. ते कसं पूर्ण करायचं याचा निर्णय घेण्याचं स्वातंत्र्य कर्मचाऱ्यांना आहे.

नवी व्यवस्थापकीय शैली म्हणतात ती हीच! ❑

व्यवस्थापन पध्दतीतील बदल

कोणताही उद्योग किंवा संस्था अखेरीस माणूसच चालवत असतो. पैसा, यंत्रसामुग्री, साधनं व मालमत्ता यांचं महत्त्व नाकारता येत नसलं तरी या निर्जीव वस्तूंवर माणसांचीच सत्ता चालते. त्यामुळे संस्था आणि उद्योगांचं व्यवस्थापन म्हणजे त्यातील 'माणूस' नावाच्या शक्तीचं व्यवस्थापन होय. पण माणूस हा स्वयंप्रज्ञ असल्याने त्याचं व्यवस्थापन यांत्रिक पध्दतीने व केवळ नियमांवर बोट ठेवून करणं यशदायी ठरत नाही. विशेषत: २१व्या शतकात या सत्याची जाणीव प्रकर्षाने होते.

मानव व्यवस्थापन ही संकल्पना फारशी नवी नसली तरी गेल्या तीस वर्षांत तिला अनेक नवे आयाम प्राप्त झाले आहेत. मानवाचे व्यावसायीकीकरण जसं वाढू लागलं, तसं मानव व्यवस्थापनाचं महत्त्व व या व्यवस्थापनांच्या पध्दतीत होणारे बदल स्वीकारणं हे अनिवार्य ठरत आहे.



उदाहरणार्थ, 'घर' ही संस्था पाहा. घरातील मुलांना वाढविणं या संकल्पनेत गेल्या तीस वर्षांत किती बदल होत गेला आहे. मुलं ही वयाने लहान असल्याने घरात त्यांचं स्थान मोठ्या माणसांपेक्षा दुय्यम कित्येकदा नगण्य मानलं जात असे. आज्ञाधारकपणा हा महत्त्वाचा गुण मानण्यात येई. घरातील घडामोडींबाबत मुलांनी मत व्यक्त करणं किंवा त्यांचं मत विचारणं कमीपणाचं वाटत असे.

'तू मध्ये तोंड घालू नको, तुला काय समजतं?' हा प्रश्न आज मध्यम वयाच्या असणाऱ्या प्रत्येकाने लहानपणी कित्येकदा ऐकलेला असतोच. याचाच अर्थ शहाणपण हा वयावर अवलंबून आहे असं समजण्याचा तो काळ होता. चूक की बरोबर हे ठरविण्याचा मुख्य निकष 'वय' हाच होता. पण गेल्या दहा-पंधरा वर्षांत ही संकल्पना बरीच मागे पडली आहे.

मुलांच्या संगोपनासाठी नव्या तंत्राचा वापर बहुतेक सुशिक्षित घरांमध्ये होतो. वयाने थोडीशी जाणती झालेली मुलं आई-वडिलांसमोर आपली मतं मांडण्यास कचरत नाहीत आणि आई-वडिलही त्यांना हटवत नाहीत. मुलांना धाकात ठेवणं म्हणजेच शिस्त हा समज मागे पडून मुलांना ठराविक मर्यादेपर्यंत निर्णय स्वातंत्र्य देणं व त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाचा स्वतंत्रपणे विकास होईल, असं वातावरण घरात राखण्याचा प्रयत्न आधुनिक आईवडिलांकडून जाणीवपूर्वक केला जातो. मुलांच्या चुका मार, बडव किंवा शिक्षा करून सुधारण्यापेक्षा समजावून सांगून सामोपचाराच्या मार्गाने त्याची जाणीव मुलांना करून देण्याची पालकांची हल्ली धडपड चालू असते.

उद्योग क्षेत्रातही याच कालावधीत नेमके हेच बदल होत आहेत. कर्मचारी हा वेठबिगार मजूर नसून संस्थेचं एक महत्त्वपूर्ण अंग आहे. त्याला त्याच्या भावभावना, रागलोभ, समस्या असून त्यांचा त्याच्या कार्यशक्तीवर परिणाम होतो. त्यामुळे व्यवस्थापनाने त्याचा मान राखून काम करून घेणं व केवळ शिस्तीच्या चौकटीत त्याला कोंबण्यापेक्षा त्याला निर्णय स्वातंत्र्य देऊन त्याचा आत्मविश्वास वाढविण्याकडे लक्ष देणं अगत्याचं समजलं जातं.

व्यवस्थापन पध्दतीत झालेल्या बदलांचे काही पैलू पुढीलप्रमाणे आहेत -

१. तरुण पिढीची बदलती मनोवृत्ती, २. स्त्री व पुरुष यांनी एकत्र काम करणे.

तरुण पिढीच्या बदलत्या मनोवृत्तीचा संबंध 'जनरेशन गॅप' किंवा दोन पिढ्यांतील वैचारिक फरक याच्याशी आहे. तसे पाहता प्रत्येक दोन पिढ्यांमध्ये हा फरक असतोच, पण गेल्या पंचवीस वर्षांत तो इतका वाढला आहे की, त्याच्याशी जमवून घेणं कित्येकदा अवघड जातं. मी लहान होतो तेव्हा सर्व शहाणपण आपल्या वडिलांकडेच आहे अशी माझी समजूत होती. वडिलांना जे माहीत नाही ते कुणालाच माहीत नसणार याची खात्रीच होती. आज माझ्या छोट्या मुलाने मला एखादा प्रश्न विचारला आणि मी त्याचं बरोबर उत्तर दिले की, बाबांनासुध्दा हे माहिती आहे की, असे उद्‌गार मुलं काढतात. मी मुलांची परीक्षा घेण्याऐवजी मुलंच माझी परीक्षा घेतात.

मी इंजिनिअर झाल्यानंतर पहिला 'जॉब' स्वीकारला तेव्हा माझ्या पन्नाशीतल्या व्यवस्थापकाकडे पाहून मला वाटलं, या माणसाने इथे ३० वर्षे तरी नोकरी केली

असेल. तेव्हा त्याला माझ्यापेक्षा खूपच जास्त माहिती असणार. मला त्याच्याकडून शिकण्यासारखं बरंच काही असेल, पण आज जेव्हा २२-२४ वर्षांचा इंजिनिअर कामाच्या ठिकाणी प्रवेश करतो, तेव्हा त्याला वाटतं, हा अर्ध्या वयाचा म्हातारा येथे काय करतोय? त्याने आपलं शिक्षण ३० वर्षांपूर्वी घेतलं असणार! त्यामुळे त्याचं ज्ञान निरुपयोगी आहे, अशा तऱ्हेने गेल्या दोन पिढ्यांच्या कालावधीत अनुभव या संकल्पनेचं वजन कमी होत गेलेलं दिसून येतं.

व्यवस्थापन शैलीलाही या बदलांचा स्वीकार करावा लागत आहे. आज कित्येक कंपन्यांमध्ये आपण पाहतो की, ४०-५० वर्षांच्या जुन्या पिढीला मागे सारून तरणेबांड, नवशिके पदवीधर तरुण वरच्या जागा मिळवत आहेत. 'जुनं ते सोनं' या म्हणीची जागा 'नवं ते गोमटं' या नव्या म्हणीने घेतली आहे.

स्त्री व पुरुष यांनी एकत्र काम करण्याबाबतही परिस्थितीत बराच बदल घडला आहे. सुरक्षा क्षेत्राचं उदाहरण पाहिल्यास असं दिसून येईल की, पूर्वी पोलीस आणि लष्कर हे विभाग पुरुषांसाठी राखीव होते. आता महिलांनी या क्षेत्रावर धाड घालून धडाधड घुसखोरी केली. काही वर्षांनी पोलीस अधिकाऱ्यांच्या एखाद्या बैठकीत पुरुषांपेक्षा महिला अधिक असल्याचं पाहावयास मिळालं तरी आश्चर्य वाटावयास नको. (महिला या नैसर्गिकरीत्याच जास्त संशयी असल्याने लष्कर व पोलिसांत अधिक चांगली कामगिरी करू शकतील हा भाग सोडून देऊ.)

करिअरच्या क्षेत्रांमध्ये महिलांच्या वाढत्या संख्येची दखलही आधुनिक व्यवस्थापनाला घ्यावी लागत आहे. महिला व पुरुष यांच्या स्वभावात फरक असल्याने त्यांच्या कार्यपध्दतीतही भिन्नता असते. महिलांची शारीरिक शक्ती पुरुषांपेक्षा कमी असली तरी एकाग्रता अधिक चांगली असते. त्यामुळे तशा पध्दतीच्या कामांमध्ये महिला पुरुषांवर बाजी मारतात. शिवाय महिला पुरुषांपेक्षा जास्त भावूक व संवेदनशील असतात. या त्यांच्या गुणांचा वापरही करून घेतला जाणं आवश्यक आहे. त्यामुळे व्यवस्थापनाने महिला व पुरुष यांच्यात कामाचं वाटप करताना त्यांच्या नैसर्गिक प्रवृत्तीचा विचार केला तर अधिक फायदा होऊ शकतो.



महिला व्यवस्थापक

चूल आणि मूल ही मर्यादा महिलांनी ओलांडणं, ही विसाव्या शतकाच्या उत्तरार्धातील सर्वात महत्त्वाची सामाजिक क्रांती म्हणावी लागेल. आज 'करिअर' ही संकल्पना केवळ पुरुषांची मक्तेदारी राहिलेली नाही. करिअरच्या जवळ जवळ सर्वच क्षेत्रांत खालपासून वरपर्यंत सर्वत्र महिलांचा संचार होताना आपण पाहत आहोत. 'न स्त्री स्वातंत्र्यमर्हति' हा काळ केव्हाच काळाच्या पडद्याआड गेला आहे. आणि २१ व्या शतकात तर 'महिला पुरुषाच्या खांद्याला खांदा लावून ....' असं म्हणण्याऐवजी 'पुरुष महिलांच्या खांद्याला खांदा लावून ...' असं म्हणण्याची पाळी आली तरी आश्चर्य वाटावयास नको.

दहावी किंवा बारावीच्या निकालांवर एक नजर टाकली तरी हा मुद्दा पुरेसा स्पष्ट होईल. २०-२५ वर्षांपूर्वी गुणवत्ता यादीच्या पहिल्या १० क्रमांकांमध्ये एखादी मुलगी असायची. आज पहिल्या पाचात तीन निघाल्या तरी त्याचं विशेष वाटत नाही. शिक्षणाबरोबरच खेळ, कला, समाजसेवा, राजकारण इत्यादी क्षेत्रांमध्ये महिला केवळ सहभागी होताना नव्हे, तर यशाचं शिखर गाठताना दिसतात.

उद्योगव्यवसायांचं क्षेत्रही याला अपवाद नाही. डॉक्टर, वकील अशा स्वतंत्रपणे केल्या जाणाऱ्या व्यवसायांमध्ये तर महिलांनी आपला ठसा उमटविला आहेच, शिवाय उद्योगांच्या व्यवस्थापनामध्येही त्यांचा वावर वाढला आहे.

अर्थात महिलांची ही वाटचाल सहज झालेली नाही. व्यावसायिक व व्यवस्थापकीय गुण महिलांमध्ये पुरुषांच्या तोडीस तोड असले तरी समाजाची त्यांच्याकडे पाहण्याची दृष्टी फारशी बदललेली नाही. महिलांच्या प्रगतीकडे पुरुषप्रधान समाज कौतुकाच्या नव्हे तर असूया व मत्सराच्या दृष्टीने पाहतो. स्त्रीने बाहेर काम करून कुटुंबासाठी पैसा मिळवावा, पण पारंपरिक कौटुंबिक जबाबदाऱ्याही पार पाडाव्यात अशी दुहेरी अपेक्षा क़ित्येकदा बाळगली जाते. कामाच्या ठिकाणीही पक्षपाती वागणूक मिळणे, मानसिक छळ होणं, क्षमता असूनही केवळ महिला असल्याने संस्थेत उच्च पद न मिळणं, पुरुष सहकाऱ्यांकडून दडपण आणण्याचा प्रयत्न होणं इत्यादी समस्यांना त्यांना तोंड द्यावं लागतं. अशा परिस्थितीत 'यश कसे मिळवावे' हा गहन प्रश्न त्यांना पडल्यास नवल नाही. एक यशस्वी व्यवस्थापक बनण्यासाठी महिलांनी काय करावं हाच प्रस्तुत लेखाचा विषय आहे.

काळजीपूर्वक वाटचाल :

आपल्या क्षेत्रात उच्च स्थान मिळविणं ही यशाची कसोटी मानली जाते. व्यवस्थापनाच्या क्षेत्रात असणाऱ्या महिलांना संस्थेतील उच्च पद, मिळविण्यासाठी आपल्या वाटचालीची आखणी काळजीपूर्वक करावी लागते. रिचर्ड के आयरिश या लेखकाचं 'गो हायर युवरसेल्फ ॲन एम्प्लॉयर' व मॉरिसन, व्हाईट व वेल्सर या लेखक त्रयींचे 'ब्रेकिंग थ्रू दी ग्लास सीलिंग' ही दोन पुस्तकं त्यादृष्टीने मार्गदर्शक आहेत. या लेखकांनी व्यवस्थापन क्षेत्रातील महिलांच्या समस्यांचा सखोल अभ्यास करून अनेक व्यवहार्य सूचना केल्या आहेत. ही पुस्तके जरूर वाचावीत.

यशाची तीन सूत्रे :

महिला व्यवस्थापक म्हणून यशस्वी व्हायचं असेल तर पुढील तीन सूत्रांचा अंगीकार महत्त्वाचा आहे.

१. पुरुषांबरोबरच्या स्पर्धेतून मागे हटू नका.

२. आपण अन्यायाचे बळी आहोत, ही भावना झटकून टाका.

३. नेतृत्व करण्याची महत्त्वाकांक्षा बाळगा. नेतृत्व मिळाल्यानंतर आपल्या जीवनशैलीवर होणाऱ्या परिणामांशी जुळवून घेण्याची तयारी करा.

स्पर्धेतील टिकाव :

एकदा तुम्ही व्यवस्थापक म्हणून जबाबदारी स्वीकारली की स्पर्धा ही अटळ आहे आणि तिचे नियम व पुरुष व स्त्रिया यांना सारखेच असणार. साहजिकच, स्पर्धा जिंकण्यासाठी जे परिश्रम करावे लागतील, जी तंत्रं व युक्त्या वापराव्या लागतील त्याही समानच असणार. स्पर्धा जिंकण्याची आवश्यकता तुमच्या पुरुष सहकाऱ्यालाही तुमच्याइतकीच असते. त्यामुळे तुम्ही स्त्री आहात म्हणून कोणतीही सवलत दिली जात नाही आणि तशी अपेक्षा करणेही योग्य नाही. अशा परिस्थितीत महिला कच खाण्याची शक्यता असते. यात संस्कारांचाही भाग असतो.

करिअर हे महिलांपेक्षा पुरुषांच्या दृष्टीने अत्यंत महत्त्वाचं असतं. हे संस्कार लहानपणापासून मुलींवर व मुलांवरही होत असतात. अशा संस्कारांत वाढलेली मुलं किंवा मुली शिकून सवरून 'व्यवस्थापक' बनली तरी हे संस्कार पुसले गेलेले नसतात. त्यामुळे 'आपण हे भलतंच धाडस तर करीत नाही आहोत ना?' हा प्रश्न महिलांना पडतो आणि त्यांचा आत्मविश्वास कमी होतो. इकडे पुरुषांची अशी भावना असते की, करिअर व यश ही माझीच जहागीर आहे. महिलांनी त्यात आपला हक्क सांगू नये. संस्काराच्या या रस्सीखेचीत महिलांची स्थिती काहीशी कमजोर बनलेली असते. त्या पुरेशा आक्रमक बनू शकत नाहीत.

ही वस्तुस्थिती असली तरी, या 'रॅट रेस'मध्ये पळत राहणं हे महिलांसाठी

महत्त्वाचं आहे. 'ससा व कासव' ही गोष्ट फारक उद्‌बोधक ठरावी.

शर्यत सुरू झाल्यानंतर ससा सुरुवातीला कासवाच्या खूपच पुढे गेला. तरीही सशाच्या एका दुर्गुणाचा फायदा उठवून कासव शर्यत जिंकले, कारण ते हळूहळू का असेना पण पळत राहिलं. ससा बराच पुढे गेला आहे, आता आपण शर्यत जिंकू शकत नाही असा विचार कासवाने केला असता व शर्यत सोडून दिली असती, तर, ससा वाटेत झोपूनही कासव विजयी झालं नसतं. महिला व्यवस्थापकांनी या गोष्टीचा आदर्श ठेवावयास हरकत नाही. तसं पाहू गेल्यास पुरुष व महिला यांच्या स्वभावातही ससा आणि कासव हाच फरक आहे. परंपरेने पुरुषाला जास्त अधिकार दिले आहेत, त्या गुर्मीत तो बेसावध राहण्याची शक्यता असते. याउलट संस्कारांमुळे महिलाही अधिक सहनशील, सावध, सोशिक व योजनाबध्द काम करणारी असते. या स्वभाव वैशिष्ट्यांचा फायदा तिला मिळू शकतो. अर्थात प्रत्येक वेळी असंच होईल असं सांगता येणार नाही. कारण 'ससा आणि कासव' ही गोष्ट आता सशांनाही ठाऊक झाली आहे. तेव्हा महत्त्वाची बाब अशी की, परिस्थितीशी मिळवून घेणं आणि कोणत्याही परिस्थितीत स्पर्धेतून माघार न घेणं, हे महिला व्यवस्थापकासाठी आवश्यक आहे.

नकारात्मकता झटकून टाका :

एकदा आपण खेळात भाग घेतलाच आहात तर तो मन लावून, गंभीरपणे व खंबीरपणे खेळा. खेळ म्हटला की यश व अपयश यांचा धनी व्हायची तयारी ठेवावीच लागते. सुरुवातीला अपेक्षेइतकी प्रगती झाली नाही व काही वेळा अन्याय झाला तरी परंपरेच्या व समाज व्यवस्थेच्या नावाने खडे फोडून काही साध्य होणार नाही. एखादा भरवशाचा फलंदाज पंचाच्या चुकीच्या निर्णयाने बाद नसतानाही बाद दिला गेला तरी त्याने पंचांना दोष देण्यात वेळ न घालवता पुढच्या 'इनिंग'ची तयारी नेटाने करायची असते. तेव्हा आपण परंपरेचे बळी आहोत, आपल्या अपयशाला पुरुषप्रधान संस्कृती जबाबदार आहे असे नकारात्मक विचार झटकून प्रयत्नशील राहणं हे यशाचे गमक आहे.

नेतृत्व व त्याचे परिणाम : संस्थेचं किंवा त्यातील एखाद्या विभागाचं नेतृत्व करण्याची संधी मिळणं हा यशाचा परमोच्च बिंदू मानला जातो. नेतृत्व करणाऱ्याला पैसा, मानमरातब व प्रतिष्ठा उपलब्ध असते. तथापि, काही तोटेही सहन करावे लागतात. ते पुढीलप्रमाणे,

लोकप्रियतेत घट : प्रत्येक बॉसला आपल्या कनिष्ठांच्या खासगी अथवा प्रकट टीकेला तोंड द्यावं लागते. कारण तो त्यांना मागे सारून बॉस झालेला असतो. ती असूया किंवा नाराजी कनिष्ठांच्या मनाच्या कोपऱ्यात असतेच. हा मानवी स्वभावधर्म आहे. त्यामुळे बॉसला पेचात पकडण्याच्या संधीची ते वाट पाहत असतात. विशेषतः महिला जर पुरुष स्पर्धकांना मागे सारून नेता बनली तर हे पद तिला कसं मिळालं,

याबद्दल गलिच्छ अफवा पसरविण्यापर्यंत कनिष्ठांची मजल जाऊ शकते. अशा वेळी खंबीरपणे उभं राहणं व परिस्थिती हाताबाहेर जाऊ लागल्यास वेळप्रसंगी स्वतःच्या अधिकाराचा कठोरपणे वापर करून संबंधितांना त्यांची जागा दाखवून देणं हा नेतृत्वगुण महिलेला दाखवावाच लागेल. त्याचप्रमाणे नेत्याला संस्थेच्या हितासाठी अनेकदा अलोकप्रिय निर्णय घ्यावे लागतात. महिलांनाही यातून सुटका नाही.

कामासाठी अधिक वेळ : नेतृत्व करण्याची कामाची वेळ ९ ते ५ अशी ठोकळेबाज असू शकत नाही. त्याचा शक्य तितका वेळ त्याने संस्थेसाठी द्यावा अशी अपेक्षा असते आणि येथेच महिलांची सर्वाधिक कुचंबणा होते. कारण घरच्या जबाबदाऱ्या त्यांना पुरुषांप्रमाणे पूर्णपणे दुसऱ्यावर ढकलता येत नाहीत. यात जसा परंपरेचा भाग आहे, तसा निसर्गाने स्त्रीवर जी जबाबदारी टाकली आहे तिचाही एक भाग आहे. एक वेळ महिला परंपरा झुगारून देऊ शकेल, पण नैसर्गिक जबाबदाऱ्यानुसार वेळापत्रकाची आखणी करणं मात्र कोणत्याही परिस्थितीत कार्यालयीन कामाकडे दुर्लक्ष न करणं हा नेतृत्वगुण खास करून महिलांना दाखवावा लागतो.

हितसंबंध जपण्यासाठी अपुरा वेळ : नेत्याला केवळ कार्यालयीन कामकाज पाहून चालत नाही तर संस्थेच्या प्रगतीसाठी संस्थेबाहेरच्या लोकांशीही संबंध जोडावे व जपावे लागतात. पुरुष हे काम धडाडीनं करतो. कारण समाजात कोठेही व कुणाशीही मिसळण्यास त्याला भीती बाळगण्याचं कारण नसतं. महिलांबाबत असं होत नाही. यातूनही एखादी महिला धाडसाने असं करत असेल तर तिच्याबाबत समाजाचे गैरसमज होण्याची शक्यता असते आणि ते दडपण महिलेला जाणवत राहतं. तेव्हा महिला म्हणून स्वतःची प्रतिष्ठा जपणं, घरच्या जबाबदाऱ्या व कार्यालयीन काम यातून तिला असे संबंध जपण्यासाठी वेळ व संधी कमी मिळते.

कठोर धोरण स्वीकारणे : एखादा अलोकप्रिय पण हिताचा निर्णय संबंधितांच्या गळी उतरवणं हे कौशल्याचं काम आहे. याबाबत पारंपरिकपणे पुरुष नेता जास्त आक्रमक बनू शकतो. महिलांनाही नेता म्हणून यशस्वी व्हावयाचं असेल तर ही आक्रमकता अंगी बाणावी लागते.

परिणाम देण्याचे दडपण : कोणत्याही व्यवस्थापकाला तू काम काय व किती करतोस असे कुणी विचारीत नाही. तर कामातून काय साध्य झालं हे विचारले जाते व त्यावरून त्याच्या कार्यक्षमतेची मोजदाद होते. महिलांनाही असे 'रिझल्ट' द्यावेच लागतात.

या सर्व अडचणींवर मात करून कित्येक महिलांनी आपले कर्तृत्व सिध्द केलं आहे. पुढील लेखात अशा काही उदाहरणांचा विचार करू.



महिलांच्या यशाचे रहस्य

उद्योग क्षेत्रातील महिला व्यवस्थापकांना जाणवणाऱ्या अडचणी आणि त्या स्वबळावर दूर करून यशाच्या मार्गावरून त्यांची वाटचाल, या संबंधी मागच्या लेखात आपण काही मुद्दे जाणून घेतले आहेत. मी स्वत: तसेच इतर अनेक अभ्यासकांनी अनेक यशस्वी महिला व्यवस्थापकांची जीवनपध्दती व कार्यशैली यांचा सविस्तर अभ्यास केला आहे. त्यावरून पुरुष व्यवस्थापकांच्या तुलनेत महिलांची कार्यक्षमता, निर्णयशक्ती, व्यावसायिक चातुर्य व विजिगिषु वृत्ती कुठेही कमी पडत नाही असं दिसून आलं आहे. काहीसा धोका पत्करण्याचं धाडस व व्यवहारी चातुर्य यांच्या साहाय्याने महिला कोणत्याही क्षेत्रात पुरुषांप्रमाणेच पराक्रम गाजवू शकतात व या दोन बाबींची आवश्यकता केवळ त्यांनाच नव्हे, तर पुरुष व्यवस्थापकांनाही असते. धोका पत्करणं व युक्तिबाजपणा याखेरीज पुरुष व स्त्री यांच्यात आपण समजतो तितका गुणात्मक फरक असत नाही असं अभ्यासावरून दिसून येतं.

रॉबर्ट टाऊनसेंड या अभ्यासकाने त्याच्या 'अप द ऑर्गनायझेशन' नामक पुस्तकात यशस्वी होण्याची महत्त्वाकांक्षा असणाऱ्या महिला व्यवस्थापकांना प्रश्नोत्तरांच्या स्वरूपात काही नेमक्या व व्यवहार्य सूचना केल्या आहेत. त्या पुढीलप्रमाणे -

प्रश्न : कार्यालयात माझ्या बाजूच्याच खुर्चीवर बसणाऱ्या आणि मी करते तेच काम माझ्या इतक्याच कुशलतेने करणाऱ्या माझ्या पुरुष सहकाऱ्याला माझ्यापेक्षा ५०



टक्के पगार जास्त आहे असं का असावं? तो पुरुष आहे म्हणून?

उत्तर : आपली शंका बरोबर असण्याची शक्यता आहे. आपल्या समाजपध्दतीत पुरुषाच्या कार्यक्षमतेवर अधिक विश्वास टाकला जातो. साहजिकच काम समान असलं तरी त्याला फायदे जास्त मिळतात, पण आपण ही स्थिती कौशल्याने हाताळली पाहिजे. प्रथम आपण मन लावून काम करून संस्थेच्या फायद्याची एखादी कामगिरी करून दाखववावी. साहजिकच तुमचा बॉस तुमचे कौतुक करेल. त्यानंतर शांतपणे त्याच्यासमोर तुमची बाजू मांडावी. 'आपण माझे कौतुक केलेत या बद्दल मी आभारी आहे. पण हे कौतुक माझ्या पगाराच्या चेकमध्ये कुठे आढळून येत नाही. मी माझ्या कर्तृत्वाने ही परिस्थिती बदलणार आहे, महिला म्हणून मला कोणतीही सवलत किंवा अतिरिक्त फायदे नकोत, पण माझ्या पुरुष सहकाऱ्याइतकंच काम तेवढ्याच तडफेने मी करत असल्याने मला मिळणारी परतफेडही तेवढीच असेल यासाठी मी प्रयत्नशील राहणार आहे', अशा मोजक्या पण नेमक्या शब्दांत तुमचा आत्मविश्वास व भावना बॉसच्या निदर्शनास आणा. तुमचं काम होण्याची ९० टक्के शक्यता आहे.

प्रश्न : माझा पुरुष बॉस कंपनी सोडून निघाला आहे. त्याच्या जागी माझी नेमणूक होण्याइतकी माझी सर्व बावतीत पात्रता आहे. पण कंपनीला त्या जागी पुरुषच हवा आहे, मी काय करावं?

उत्तर : आपण कंपनीच्या वरिष्ठ व्यवस्थापकांशी संपर्क साधा. रिकाम्या होणाऱ्या जागेवर काम करण्याची तुमची इच्छा आहे आणि पुरेपूर पात्रताही आहे याची जाणीव त्यांना करून द्या. हे पद मलाच मिळेल अशी अपेक्षा आहे असं त्यांना कळवा. इतकं करूनही तुम्हाला डावलण्यात आलं, तर मात्र त्याच कंपनीत खितपत राहू नका. तुमची गुणवत्ता व पात्रता श्रेष्ठ असेल, तर तुम्हाला अधिक मोकळे व न्याय्य वातावरण असणाऱ्या कंपनीत जरूर संधी मिळेल. तो पर्याय स्वीकारण्याची तयारी करा.

प्रश्न : माझ्या कंपनीत मी एकटीच उच्चपदस्थ महिला व्यवस्थापक आहे. इतर सर्व पुरुष आहेत. संचालक मंडळाच्या बैठकीत कंपनीचे अध्यक्ष मी उच्चपदस्थ अधिकारी असूनही मला 'मिनिट्स' नोंदविण्यास सांगतात. हा माझा अपमान नव्हे का?

उत्तर : अपमान वाटून न घेता अध्यक्ष सांगतात त्याप्रमाणे 'मिनिट्स' नोंद करा. पण अशा पध्दतीने की, बैठक कितीही वेळ चालली तरी तुमची मिनिट्स एका पानात संपली पाहिजेत. यावरून तुमचे अध्यक्ष काय ओळखायचं ते ओळखतील. (या मार्गाचा अवलंब करून एका महिला संचालकाने कंपनीचे अध्यक्षपद पटकावल्याची सत्यकथा मला माहीत आहे.)

प्रश्न : माझ्या कंपनीच्या कामासाठी मला काही वेळा रात्री प्रवास करावा लागतो. याबाबत माझे पती व मुले नाराज असतात.

उत्तर : खरं पाहता मुलांपेक्षा पतीच जास्त नाराज असण्याची शक्यता आहे. अशा वेळी पतीला समजावण्याचा प्रयत्न करा. पण पती अगदीच हट्टाला पेटला असेल तर तुम्हाला पती किंवा जॉब यापैकी एकाला 'घटस्फोट' द्यावा लागेल. असाच निर्णय घेण्याची वेळ आली तर लक्षात असू द्या की, चांगली कामं मिळणं दुर्मिळ असतं. चांगले पती डझनावारी मिळतील. (अर्थात हा सल्ला रॉबर्ट टाऊनसेंड याने पाश्चिमात्य संस्कृतीला अनुसरून दिला आहे. भारतात नवऱ्यांपासून घटस्फोट घेण्याचा विचार इतक्या तडकाफडकी स्त्री करू शकणार नाही. अशा वेळी पतीला विश्वासात घेऊन आपण काम करणं कुटुंबासाठी किती महत्त्वाचं आहे, हे पटवून देऊन त्याचं सहकार्य मिळविण्याचा प्रयत्न करावा. शक्यतो पती व काम दोन्ही सुरक्षित राहतील असं पाहण्याचा भारतीय महिलांचा कल असतो.)

प्रश्न : बरोबर चार वाजता सर्व कामं टाळून माझ्याबरोबर पार्टीला ये असा 'आदेश' माझ्या पतीने दिला आहे. पण मला, महत्त्वाचं काम असल्याने जाणं शक्य होणार नाही. पतीची आर्थिक प्राप्ती माझ्या पगारापेक्षा बरीच अधिक आहे. माझा 'जॉब' त्याला केवळ वेळ घालवण्याचे साधन वाटतं, त्याला माझ्या कामाचं महत्त्व वाटत नाही. पण मला मात्र कामाबद्दल प्रेम वाटतं. अशा स्थितीत मी काय करावं?

उत्तर : पार्टीला मुळीच जाऊ नका. तुमची आर्थिक प्राप्ती कमी असली तरी तुमचा स्वाभिमान कमी नाही, हे दर्शवून देणं तुमच्या स्वतंत्र व्यक्तिमत्त्वाच्या दृष्टीने महत्त्वाचं आहे. मात्र रात्री घरी आल्यावर पतीची गोड शब्दांत समजूत घाला. त्याच्या मोठेपणाची व उदार मनोवृत्तीची स्तुती करा. तुमचा पगार कमी आहे हे मान्य करूनही तुमचा जॉब तुमच्या प्रतिष्ठेच्या दृष्टीने कसा महत्त्वाचा आहे आणि तुमच्या प्रतिष्ठेमुळे पतीचीही प्रतिष्ठा कशी वाढते हे जिव्हाकौशल्याने त्याला पटवून द्या. बहुतेक वेळा पतीची नाराजी दूर होते, असा माझा अनुभव आहे. (हा सल्ला भारतीय महिलांनाही पटण्यासारखा आहे.)

वरील प्रश्नोत्तरं केवळ उच्चपदस्थ महिलांसाठी नाहीत तर नोकरी करणाऱ्या सामान्य महिलांसाठीही उपयुक्त आहेत. यावरून आपल्या लक्षात येईल की, महिला म्हणून यशस्वी होताना येणाऱ्या अडचणींचा बाऊ करून दडपणाखाली येण्यापेक्षा त्यावर युक्तीचा वापर करून सोपे उपाय शोधण्याकडे लक्ष दिल्यास यशाच्या शिखराकडे आपली वाटचाल सुसह्य होऊ शकेल. आम्ही अभ्यासलेल्या अनेक क्षेत्रांत काम करणाऱ्या यशस्वी महिलांच्या यशाचे रहस्य अन्यायाविरुध्द लढण्याच्या मार्गापेक्षा अशा सरळ साध्या व्यवहारी युक्त्यांमध्ये दडलेले आहे. या दोन्ही लेखांचं सार इतकंच की, महिलांनी आपली प्राथमिकता आधी निश्चित केली पाहिजे व एकदा ती केल्यानंतर स्वीकारलेल्या क्षेत्रात यशस्वी होण्यासाठी कोणत्याही सबबी किंवा तक्रारी न सांगता अथकपणे प्रयत्नशील असलं पाहिजे. मग असं लक्षात येईल की, यशस्वी होण्यासाठी 'पुरुष' असणेच आवश्यक नाही. ❑

व्यवस्थापन 'चमचेगिरी'

"खरं सांगायचं तर साहेब, आमच्या संस्थेत चमच्यांचं राज्य आहे. बॉस लोकांची खुशमस्करी करा, त्यांना आमच्या चहाड्या सांगा आणि प्रमोशन मिळवा असा कारभार चाललाय. मी इतकी वर्षे संस्थेसाठी अक्षरशः घाम गाळतोय, पण कुणी विचारत नाही. कारण आम्ही पडलो स्वाभिमानी! आम्हाला वरिष्ठांसमोर लाळघोटेपणा जमत नाही. या उलट तो... बघाना. लेकाच्याला एक काम धड जमत नाही. पण बॉसचा चेला आहे.... उपटतोय फायदे! हे असंच चालायचं. करणार तरी काय?"

एका नामवंत कंपनीतील एक बऱ्यापैकी उच्च पदावर असणारा व्यवस्थापक माझ्याशी गप्पा मारताना आपली 'व्यथा' सांगत होता. माझा दरवर्षी व्यवस्थापन प्रशिक्षण कार्यशाळांच्या निमित्ताने पन्नास एक नव्या संस्थांशी संबंध येत असतो. कार्यशाळेला हजर असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांबरोबर त्यांच्या संस्थेविषयी व कामांविषयी बोलून त्यांना बोलतं करणं हा माझ्या प्रशिक्षण पध्दतीचा एक भाग आहे. एकदा का कर्मचाऱ्यांची भीड चेपली की ते त्यांच्या तक्रारी मांडतात. चमचेगिरी ही आमच्या संस्थेतील सर्वात मोठी समस्या आहे असं जवळजवळ प्रत्येकाचं मत असतं. वर दिलेल्या संवादातही हीच भावना प्रकट झाली आहे.



माझ्याशी बोलणाऱ्या कर्मचाऱ्याची थोडी माहिती मला होती. चमचेगिरीबाबतची त्याची

तक्रार ऐकून मी त्याला हळूच विचारलं.

"का हो, तुम्हाला तीन वर्षांपूर्वी प्रमोशन मिळालं असं ऐकतो. ते कसं मिळालं बुवा.?"

"त्यावेळी चमचेगिरी नव्हती. गेल्या अडीच दोन वर्षांतच हा प्रकार वाढलाय. वैताग आलाय नुसता," तो उत्तरला.

मी विषय बदलला.

आपल्या सहकाऱ्यांच्या चहाड्या आणि त्यांच्याबाबतची माहिती गुप्तपणे वरिष्ठांपर्यंत पोहोचविणं यालाच सर्वसाधारणतः चमचेगिरी म्हणतात. ही एक प्रकारची हेरगिरीच असते. या प्रकारापासून जगातील कोणतीही संस्था अलिप्त नाही. त्यामुळेच त्याचा व्यवस्थापकीय दृष्टिकोनातून गंभीरपणे विचार करणं भाग पडतं.

वास्तविक (स्वतःविरुध्दची) 'चमचेगिरी' कुणालाच आवडत नाही. ती एक अनैतिक गोष्ट मानली जाते. 'चमचा' आपल्या सहकाऱ्यांच्या हेटाळणीचा विषय बनतो. ते त्याचा तिरस्कार करतात. त्याच्यावर जळफळतात. अपशब्द वापरतात. पण हे सर्व त्याच्या अपरोक्ष. कारण समोरासमोर चमच्याला जाब विचारला तर बॉस दुखावेल ही भीती असतेच. मग इतकी अप्रिय असणारी ही चमचेगिरी केली का जाते आणि चालू का दिली जाते या प्रश्नांची उत्तरे संस्थेच्या कार्यपध्दतीत दडलेली असतात.

चमचेगिरी म्हणजे काय, चमचा कोण असतो, चमचेगिरीचा संस्थेच्या दृष्टीने फायदा असतो का, चमचेगिरी चालू द्यायची की नाही आणि दिलीच तर कोणत्या थरापर्यंत आणि कोणत्या बाबतीत. या प्रश्नांचा विचार व्यवस्थापनाला करावाच लागतो. एका परीने 'चमचेगिरी'चं व्यवस्थापन कसं करावं याचं धोरण ठरवावं लागतं.

'चमचा' या शब्दाचा उगमही मजेशीर आहे. रोजच्या व्यवहारात चमचानामक वस्तूचा उपयोग पदार्थ तोंडात भरविण्यासाठी होतो. त्याचप्रमाणे वरिष्ठांना माहिती 'भरविणारा' तो चमचा अशा अर्थाने हा शब्द रूढ झाला आहे.

चमचेगिरीचे दोन पैलू असतात. एक माहिती पुरविणे व दोन, खुशमस्करी करणं, आणि दोन्ही पैलूंच्या सकारात्मक व नकारात्मक अशा दोन बाजू असतात. वानगीदाखल एक उदाहरण बघू.

सुशिक्षित गृहिणींना पुस्तकावरून खाण्याचे पदार्थ बनविण्याचा छंद असतो. पण कित्येक पुस्तकांत दिलेल्या माहितीबरहुकूम पदार्थ बनवला तरी तो अपेक्षेइतका चांगला होत नाही. कारण पुस्तकातील माहिती अचूक असली तरी ढोबळ असते. दोन चमचे तिखट घाला अशी सूचना असली तरी तिखटातही कमी तिखट व जास्त तिखट असे प्रकार असतात. सपक मिरचीचे तिखट असेल तर तीन चमचे घालावे लागेल, प्रसिध्द

ब्याडगी मिरचीचे असेल तर दीड चमचा पुरेल आणि जगात सर्वात तिखट समजल्या जाणाऱ्या आसामी मिरचीचे असेल तर अर्धा चमचाही जास्त होईल. पण इतकी सविस्तर माहिती पुस्तकात नसते, त्यामुळे अनेकदा अंदाज चुकतो.

घरातील डबल ग्रॅज्युएट सुनेने स्वयंपाकाची आधुनिक सूत्रे वापरून पुस्तकाबरहुकूम केलेली पुरणपोळी 'फिकी' पडते. मात्र तिच्या निरक्षर सासूने चुलीवर केलेली पुरणपोळी अशी फक्कड होते की, पंगत रंगतदार झालीच पाहिजे.

असं का होतं, तर कोणताही पदार्थ करताना, केवळ 'थिअरी' माहीत असून उपयोग होत नाही. तर कित्येक बाबींची 'ऑफ द रेकॉर्ड' माहिती आणि 'प्रॅक्टिकल नॉलेज' असावं लागतं. ते पुस्तकातून मिळत नाही. ही ऑफ द रेकॉर्ड माहिती जितकी जास्त व अचूक तितका स्वयंपाक चांगला असं सूत्र असतं. ती मिळविण्याचे दोनच मार्ग असतात. एक अनुभवांतून शहाणे होणं व दोन, अनुभवी व्यक्तींकडून माहिती मिळविणं, यापैकी पहिला मार्ग वेळखाऊ व कष्टसाध्य आहे. मात्र माहिती देणारी व्यक्ती विश्वासार्ह असेल तर दुसरा मार्ग सोपा व जलद आहे.

वरील उदाहरण 'चमचेगिरी' या कल्पनेलाही बऱ्याच प्रमाणात लागू पडते. ('चमचा' हा स्वयंपाक आणि संस्था यांच्यातील 'कॉमन फॅक्टर' आहे.)

संस्था चांगली चालविणं हे पाकसिध्दी चांगली करण्यासारखंच आहे. या 'स्वयंपाकाची' साधनं कोणती, तर मुख्यतः संस्थेचे कर्मचारी व इतर संबंधित. संस्थेच्या यशासाठी या 'साधनां'चे केवळ रेकॉर्ड माहीत असून चालणार नाही. तर काही प्रमाणात व काही बाबतीत त्यांची ऑफ द रेकॉर्ड माहिती असणेही व्यवस्थापनाच्या दृष्टीने आवश्यक, कित्येकदा अनिवार्य ठरते आणि इथेच चमचा व चमचेगिरी यांना अनन्यसाधारण महत्त्व प्राप्त होते.

संस्थेच्या कर्मचाऱ्यांचं वय, शैक्षणिक पात्रता, राहण्याचं ठिकाण, त्यांचा वक्तशीरपणा, कार्यपध्दती यांची माहिती रेकॉर्डवरून मिळू शकते. तर त्याचा स्वभाव, संस्थेत येण्याचा उद्देश, प्रामाणिकपणा, निष्ठा, संस्थेच्या धोरणांबाबतचं मत, वरिष्ठांबाबतचं मत यांची माहिती रेकॉर्डवरून मिळू शकत नाही, पण ती मिळवणं आवश्यक असते. कारण त्याशिवाय त्याचा उपयोग कसा, कुठे व केव्हा करून घ्यायचा याचा आडाखा बांधता येत नाही. ही माहिती उघडपणे विचारावी तर सत्य समजण्याची शक्यता असते. म्हणून कित्येकदा व्यवस्थापकाकडूनच गुप्तपणे माहिती मिळविण्यासाठी चमचेगिरीला उत्तेजन दिलं जातं.

आणखी एक उदाहरण पाहा. एका घरात दोन सुना आहेत. एक नवीनच आलेली, तर एक काहीशी अनुभवी. नव्या सुनेने एक पदार्थ करायला घेतला व त्याच्या

कृतीबाबत ऑफ द रेकॉर्ड माहिती दुसऱ्या सुनेला विचारली. हिला आपण सगळं सांगितलं आणि तिनं पदार्थ चांगला बनवला तर ती सासूबाईंची लाडकी बनेल आणि आपलं महत्त्व कमी होईल, असा स्वार्थी विचार करून दुसऱ्या सुनेने चुकीची किंवा हातचे राखून माहिती दिली, तर काय होईल? पदार्थ चांगला होणार नाही. यात केवळ नव्या सुनेचंच नुकसान नाही, तर त्या संपूर्ण 'घर' या संस्थेचंही नुकसान आहे. कारण एका पदार्थाबाबत दाखविलेला 'स्वार्थ' अन्य ठिकाणीही प्रगट होईल व घराच्या एकतेला तडे जातील.

वरील उदाहरणांचं तात्पर्य असं की, चमचेगिरी म्हणजेच अधिकार नसताना व संबंधित व्यक्तीची अनुमती नसताना त्याच्याबद्दलची खासगी माहिती वरिष्ठांना देणं हे तत्त्वतः अनैतिकच आहे. मात्र, अशा पध्दतीने माहिती देणं वा घेणं हे केवळ संस्थेच्या हितासाठी असलं तर त्याचा फायदा संस्थेला होऊ शकतो. मात्र हीच कृती व्यक्तिगत स्वार्थासाठी केली तर संस्था कोलमडू शकते. अशी नकारात्मक 'चमचेगिरी' हे बलाढ्य मोगल साम्राज्याच्या पतनाचं एक महत्त्वाचं कारण आहे.

थोडक्यात, 'चमचा' आपल्या तोंडात विषही भरवू शकतो किंवा बलवर्धक खीरही भरवू शकतो. काय भरवून घ्यावयाचं आणि किती प्रमाणात याचं तारतम्य व्यवस्थापनाने दाखवायचं असते. लौकिक अर्थाने चमचेगिरी समर्थनीय नाही. पण व्यवस्थापनाच्या दृष्टीने ती एक व्यवहारी व न टाळता येण्यासारखी अपरिहार्यता आहे, आणि एकदा ती पूर्णपणे टाळता येत नाही, असं दिसून आल्यावर तिचं सुयोग्य व्यवस्थापन करून तिच्यातील दोष कमीत कमी राखण्याचं कौशल्यपूर्ण काम व्यवस्थापनाला करावं लागतं. पुढील लेखात चमचेगिरीच्या अन्य गमतीशीर बाबींवर विचार करू.



चमचेगिरीचा वापर

चमचेगिरी ही व्यवस्थापकीय अपरिहार्यता कशी आहे व त्यामुळे तिच्यावर नियंत्रण ठेवणं व तिचं योग्य व्यवस्थापन करणं संस्थेच्या हितासाठी का व कसं आवश्यक आहे याबाबत आपण मागच्या लेखात विचार केला. चमचेगिरीचा वापर कसा व कितपत करून घेतला जातो यावर संस्थेचं हित किंवा अहित ठरतं.

केवळ माहिती देणं आणि घेणं यासाठीच चमचेगिरी असते असं नाही. खुशमस्करी हा तिचा महत्त्वाचा पैलू आहे. यालाही सकारात्मक आणि नकारात्मक बाजू आहेच.

मडक्यांच्या उतरंडीचं उदाहरण पहा. ती खालपासून वरपर्यंत लहान लहान होत गेलेली दिसते आणि सर्वात वर एकच मडकं एकटंच असते. कोणत्याही संस्थेत सत्तेची उतरंड अशीच असते. सर्वात वरच्या सत्तास्थानी एकच व्यक्ती असते. सर्व सत्ता हाताशी असूनही त्या व्यक्तीचे सर्वात मोठं दुःख एकटेपणाचं असते. जितकं सत्तास्थान वरचं तितके प्रतिस्पर्धी जास्त व भावना जाणणारी व सुखदुःख वाटून घेणारी जिवाभावाची माणसं कमी. शिवाय कामाच्या जबाबदारीचे ताणतणाव अधिक, अशी सत्ताधीशाची स्थिती झालेली असते.

अशा वेळी आपला आत्मविश्वास टिकवून धरण्यासाठी, अहंकार सुखावण्यासाठी आणि दडपणांचं ओझं हलकं करण्यासाठी त्याला एखाद्या स्तुतिपाठकाची आवश्यकता भासते. ही भूमिकाही 'चमचा' निभावतो. तो स्वतःकडे कमीपणा घेऊन सत्ताधीशाच्या बुध्दिमत्तेचं, निर्णयशक्तीचं आणि व्यावसायिक यशाचं तोंड भरून कौतुक करतो. यामुळे सत्ताधीशाचं नीतिधैर्य उंचावतं. एकटेपणामुळे जाणवणारं दडपण व ताणतणाव काहीसे कमी होतात. उत्साहवर्धन होते. अशी खुशमस्करी ही एक कला आहे. काहीजणांना ती बरोबर साध्य झालेली असते. सत्ताधीशांचं नीतिधैर्य उंचावलं की, संस्थेच्या कामगिरीतही सकारात्मक फरक पडतो.

पूर्वीच्या काळी राजे महाराजे व सम्राट आपल्या पदरी भाटचारण, कवी, नकलाकार, हजरजबाबी, हुजरे आदींना बाळगत असत, ते मुख्यतः याच कारणासाठी. विजयनगर साम्राज्यातील सर्वात पराक्रमी आणि यशस्वी मानला गेलेला सम्राट कृष्णदेवराय याच्या

राज्यात मानाचे अग्रस्थान पटकावलेला तेनाली राम हे उत्कृष्ट उदाहरण मानता येईल. तेनाली राम कुशाग्र बुध्दिमत्तेचा, पण अत्यंत विनोदी स्वभावाचा होता. सम्राटाची खुशमस्करी करण्याच्या ओघात तो त्याला राजकर्तव्यांची जाणीवही करून देत असे. त्याच्या चुका दाखवून देत असे. इतकेच नाही तर सम्राट अडचणीत असताना अचूक मार्गदर्शनही करत असे. पण हे सर्व हलक्या फुलक्या आणि हास्य स्फोटक युक्त्या लढवून. दरबारातील इतर मानकऱ्यांच्या दृष्टीने तो एक विदूषक आणि खुशमस्कऱ्या होता, पण राजाचा तो मोठा मानसिक आधार होता. तेनाली रामाने खुशमस्करीची कला (आर्ट ऑफ फ्लॅटरी) अशा अत्युच्च पातळीवर नेली की त्यामुळे राजाचा आणि पर्यायाने राज्याचा फायदा झाला. सकारात्मक खुशमस्करीचा हा नमुना इतिहासात क्वचितच सापडेल.

दुसरे उदाहरण संभाजी महाराजांचं पाहा. त्यांना कुब्जा कलुषीसारखा खुशमस्कऱ्या भेटला. त्याने राजांना व्यसनं लावली. त्यांची खोटी स्तुती करून आपला स्वार्थ साधून घेतला. त्यामुळे संभाजीराजांचं राजकारण व राज्यकारभारातील लक्ष उडालं. ते नादी बनले. याचा परिणाम संपूर्ण मराठी साम्राज्याला भोगावा लागला. दिल्लीचं तख्त काबीज करण्याची महत्त्वाकांक्षा बाळगणारी मराठी सल्तनत खिळखिळी झाली. (कित्येक इतिहासकार कलुषी प्रकरणाला केवळ दंतकथा मानतात. संभाजी- कलुषा संबंधांना कोणताही ऐतिहासिक आधार नाही असं त्यांचं म्हणणे आहे. तरीही इथे हे उदाहरण इतिहास सांगण्याच्या उद्देशाने नव्हे तर नकारात्मक खुशमस्करीचा परिणाम किती घातक होते हे दाखविण्यासाठी घेतले आहे.)

दोन्ही उदाहरणांचा सारांश असा की, चमचेगिरीची माहिती देणं या पैलूंप्रमाणे खुषमस्करी या पैलूसही सकारात्मक आणि नकारात्मक बाजू आहेत.

ऐतिहासिक संदर्भ सध्याच्या काळात जसेच्या तसे लागू होत नसले, तरी त्या मागचं तत्त्व लक्षात घेण्याजोगं आहे. यानंतर सर्वात महत्त्वाचा प्रश्न असा आहे की, माहिती पुरविणं व खुशमस्करी करणं यातून चमच्यांना फायदा होतो का? याचे उत्तर होय आणि नाही असं दोन्ही आहे. संस्थेतील उच्च पदाधिकारी, जे चमचेगिरी चालू देतात, ते जागरूक असतील तर संस्थेला घातक ठरेल इतपत फायदा ते चमच्यांना मिळवू देणार नाहीत. निव्वळ चमचेगिरीव. प्रमोशन किंवा उच्च पदं मिळण्याची उदाहरणं अल्प आहेत. कारण कामगिरी आणि चमचेगिरी यात कामगिरी श्रेष्ठ आहे आणि असलीच पाहिजे. व्यावसायिक पध्दतीने व्यवस्थापन करणाऱ्या संस्थांमध्ये कामगिरीचाच विचार प्राधान्याने होतो असा माझा अनुभव आहे.

तरीही चमच्यांना काही सोयी सवलती मिळतातच. (त्या शिवाय हा प्रकार करणार

कोण?) इतरांपेक्षा आपण बॉसच्या जवळचे आहोत. आपल्याशिवाय बॉसचे पान हलत नाही. इतरांचीही कामं आपण बॉसकडून करवून देऊ शकतो, असा भाव आपल्या सहकाऱ्यांकडे मारणं, आणि त्यांचा जळफळाट करणं, हे असुरी समाधानही चमच्यांना मिळत असतं. दुसऱ्यांच्या मनात आपल्याबद्दल मत्सर निर्माण करणं हा अनेकांना छंदच असतो. तो चमचेगिरीच्या माध्यमातून पुरेपूर भागतो.

आणखी एक उदाहरण पाहा. पुण्याला रविवारी वन डे क्रिकेट मॅच आहे. त्याच वेळी कंपनीचं पुण्याला काही काम आहे. चमचा बॉसला सांगेल, त्या कामासाठी मला पाठवा. मी शनिवारी जातो. माझ्या नातेवाईकाने क्रिकेट मॅचचे तिकीट काढलं आहे. पुण्याला जातोच आहे,तर मॅचही बघून येईन. बॉसही विचार करेल, कुणाला तरी या कामासाठी पाठवायचंच आहे, हा गेला म्हणून काही बिघडणार नाही. तो परवानगी देईल. मग चमचा या प्रकाराची आपल्या सहकाऱ्यांमध्ये जाहिरात करतो.

कंपनीच्या प्रवास खर्चाने आपल्याला मॅच बघायला मिळणार. कारण बॉसने या कामासाठी आपली निवड केली आहे, असं तो ज्याला त्याला सांगून आपले महत्त्व वाढविण्याचा प्रयत्न करतो. इतरांना खरी बाब माहिती नसल्याने त्यांच्या ठायी चमच्याचा भाव वधारतो. अशा प्रकारचे छोटे छोटे फायदे चमच्यांना मिळू शकतात.

तात्पर्य :

बॉसचे चमच्याकडून दोन फायदे असतात. एक गुप्त माहिती, दोन खुशमस्करी. तर चमच्याचे बॉसकडून दोन फायदे असतात, एक सहकाऱ्यांत भाव मारण्याची संधी व दोन, छोट्या छोट्या सवलती. जोपर्यंत बॉस व चमचा यांच्यात हा अलिखित करार चालू राहील तोपर्यंत ती पूर्णपणे नाहीशी करणं अशक्य आहे. मात्र कंपनीच्या कारभारात पारदर्शकता ठेवणं व सर्वांशी मुक्त संपर्कात असणं या मार्गांचा अवलंब करून व्यवस्थापन चमचेगिरी नियंत्रणाखाली ठेवू शकते.



समाज रचनेचा विपरीत परिणाम

चालणाऱ्या कासवाला नुसता हात लावला तरी ते चटकन थांबतं. आपलं पाय व डोकं कवचात ओढून घेतं. धोका टळेपर्यंत त्याच स्थितीत राहतं. शत्रूवर प्रतिआक्रमण करण्यापेक्षा स्वतःची हालचाल थांबवणं, आपल्यापासून कोणताही धोका नाही, हे शत्रूच्या लक्षात आणून देणं व अशा मार्गाने स्वतःचं संरक्षण करण्याचा प्रयत्न करणं याला कासवनीती असे म्हणतात.

एकंदरीत कासवाची हालचाल मंद, संथ व सौम्य असते. आपलं भक्ष्य पकडतानाही ते वाजवीपेक्षा जास्त उत्साह दाखवत नाही. कासवाचं आयुष्य पुष्कळ असलं तरी जीवन फारसं सक्रिय असत नाही. धोक्याची जाणीव झाल्यावर निःश्चेष्ट पडून राहण्याच्या त्याच्या कृतीमुळे कित्येकदा शत्रूची फसगत होते. हे आपलं भक्ष्य नसून एखादा निर्जीव पदार्थ असावा असं वाटून तो त्याच्या वाटेला जात नाही. अशा 'अहिंसक' मार्गाने स्वतःची सुरक्षितता सुनिश्चित करणं हे कासवाचं धोरण असतं.

आकाशात भरारी मारणारा गरुड नेमका याच्या उलट असतो. विषारी सापासारख्या प्रबळ शत्रूलाही आपले भक्ष्य बनवण्यास तो मागेपुढे पाहत नाही. गरुडाचं जीवन म्हणजे सळसळत्या उत्साहाचं प्रतीक आहे. शत्रूचा नायनाट करण्यासाठी आपण त्याच्यावर तुटून पडणं, स्वतःचं स्वामित्व राखण्यासाठी वेळप्रसंगी धोका पत्करणं व प्रतिस्पर्ध्यांना नामोहरम करण्यासाठी स्वतःच्या ताकदीचा पुरेपूर वापर करणं, ही त्याची वैशिष्ट्ये आहेत. म्हणूनच त्याला आकाशाचा सम्राट असे म्हणतात.

कोणत्याही समाजाचा विकास हा एक तर कासवाच्या किंवा गरुडाच्या पध्दतीने होतं आणि या विकास पध्दतीचे प्रतिबिंब त्या-त्या समाजाच्या उद्योगधंदे चालविण्याच्या पध्दतीत दिसून येतं. भारतापुरतं बोलायचं झाल्यास भारतीय समाज आणि भारतीय उद्योग कासव पध्दतीने चालत असल्याचे दिसतं.

खरे पाहता भारताचा इसवीसनपूर्व इतिहास लक्षात घेता अशी परिस्थिती नव्हती. तीन हजार वर्षांपूर्वीचा काळ भारताचं सुवर्णयुग म्हणून ओळखला जात होता. भारतीय उत्पादनं, तंत्रज्ञान, व्यापार, औषधपध्दती व तत्वज्ञान यांचा प्रभाव सध्याच्या भारताच्या

सीमा ओलांडून अन्य देशांवर पडत होता. दक्षिण आशिया व दक्षिणपूर्व आशिया येथे भारतीय संस्कृती नांदत होती याचे पुरावे या भागांमध्ये जागोजागी आढळतात. (अगदी लॅटिन अमेरिकेपर्यंत भारतीय संस्कृतीचा प्रभाव होता असे अनेक पुरावे सापडले आहेत.) भारतीय तंत्रज्ञ वेगवेगळ्या प्रकारच्या धातूंची व मिश्र धातूंची निर्मिती, वनस्पतिजन्य व खनिज पदार्थजन्य औषधे, अतितलम वस्त्रप्रावरणं अशा वस्तू भारताखेरीज इतरत्र तयार होत नव्हत्या व सातासमुद्रापलीकडे जाऊन त्यांचा व्यापार करून व्यापारी वर्गाने भारताला जगातला सर्वात वैभवी देश बनविले होते. धर्म, तत्त्वज्ञान व रणांगणावरील पराक्रम यातही भारताचा हात धरणारा कुणी नव्हता. भारत हा एक 'गरुड' होता.

त्यानंतर परिस्थिती बदलली. आक्रमक, विजिगिषु व परिवर्तनशील मनोवृत्तीवर स्थिरताप्रिय व आत्मकेंद्री मनोवृत्तीने विजय मिळविला. सतत पडणारे दुष्काळ व सरस्वती नदीचं लुप्त होणं या कारणांमुळे एकेकाळचा उन्नत भारतीय समाज देशोधडीला लागला, असं इतिहासकारांचं म्हणणं आहे. काहीही असलं तरी त्याचा परिणाम व्हायचा तोच झाला. भारतीय समाजाने शहरी समाज व्यवस्था व व्यापारी अर्थव्यवस्था सोडून ग्रामीण समाजव्यवस्था व शेतीप्रधान अर्थव्यवस्था स्वीकारली. अत्यंत बंदिस्त अशी जातिव्यवस्था निर्माण झाली. मुक्त व्यापाराच्या मार्गाने धन मिळवून श्रीमंत बनण्यापेक्षा परमेश्वराची आराधना करून पुण्यसंचय करणं जास्त प्रतिष्ठेचं मानलं जाऊ लागलं. समुद्र प्रवास सोडाच, पण समुद्राला पाय लावणंही महापाप समजलं जाऊ लागलं. पूर्वी तत्त्वज्ञानासारख्या जटिल विषयांचा अभ्यास करणाऱ्या महिलांना घराच्या चार भिंतीत कोंडून त्यांच्यावर चूल आणि मूल या दोनच जबाबदाऱ्या टाकण्यात आल्या. त्यामुळे समाजाची अर्धी बाजू जणू लुळी पडली.

याचा परिणाम म्हणून तंत्रज्ञान, संशोधन व व्यापार थंडावला. संपत्तीत होणारी वाढ आटली. भारतीय कर्तृत्वाच्या सीमा आक्रसू लागल्या. सांपत्तिक स्थिती खालावली तशी संरक्षण व्यवस्थाही कमजोर होऊ लागली. याचा फायदा घेऊन परकीय आक्रमणांना ऊत आला. त्याचा लढून प्रतिकार करण्यापेक्षा जंगलात सुरक्षित ठिकाणी पळून जाणं सोयीचं मानले जाऊ लागलं. परिणामी भारतभूमी परकियांच्या तावडीत गेली.

या संस्कृतीचे काही फायदेही होते. बेकारी अजिबात नव्हती, कारण मुलगा जन्माला येताच त्याने मोठेपणी कोणतं काम करायचं हे त्याच्या जातीवरून अगोदरच ठरत असे. सर्व उद्योग व्यवसायांची विभागणी जातींमध्ये झाली होती व ती बंधनं तोडणं धर्मबाह्य मानलं जात असे. यामुळे स्पर्धेचा धोका पूर्णपणे समाप्त झाला होता. खेड्यांतले वाद खेड्यांतच पंचायत पध्दतीद्वारा मिटविण्यात येत. देशावर सत्ता कुणाचीही असो, खेड्यातील या स्थितीत कोणताही फरक पडत नसे.

महाकवी तुलसीदासाने म्हटलं आहे, 'कोहू को राजा, हमै का हानी' (राजा कोणीही असो, आम्हाला काय त्याचे) ही अवस्था शतकानुशतके कोणताही बदल न होता चालत राहिली. समाजव्यवस्था कासवाप्रमाणे दीर्घायुषी पण निष्क्रिय बनली. याच सुमारास पाश्चिमात्य देश कासवाचे गरुड बनले होते.

गेली सुमारे दीड हजार वर्षे आपण स्वीकारलेल्या या कासव परंपरेमुळे समाजाची काही अंगभूत वैशिष्ट्ये बनली आहेत. ती जुन्या काळात कदाचित सोयीची असतील, पण सध्याच्या उद्योगप्रधान व अर्थप्रधान काळात जाचक नव्हे तर घातक ठरत आहेत. हे दोष पुढीलप्रमाणे -

१. कामांची जातीनिहाय विभागणी व एका जातीचं काम दुसऱ्या जातीने करायचं नाही हा सर्वमान्य नियम.

२. पूर्वजांनी घालून दिलेले नियम व पध्दती जशाच्या तशा पाळणं. त्याचं पुनर्मूल्यांकन न करणं. म्हणजेच ज्ञानापेक्षा व्यक्तीला महत्त्व.

३. संशोधन करून नवं तंत्रज्ञान, बाजार पध्दती शोधण्यापेक्षा आहे ते राखणं व धोका न पत्करता सुरक्षित जगण्याकडे कल.

४. पारंपरिक ज्ञान हेच श्रेष्ठ असून त्यानुसारच व्यवहार चालला पाहिजे हा दंडक. परिवर्तन किंवा बदलाला कोणत्याही क्षेत्रात वाव नाही.

१९ व्या शतकाच्या उत्तरार्धात भारतात पाश्चिमात्य पध्दतीच्या औद्योगिक क्रांतीची सुरुवात झाली. पण समाज मनावर या चारीही वैशिष्ट्यपूर्ण दोषांचा प्रभाव इतका होता की, उद्योगक्षेत्रातही त्यांचा शिरकाव झाला. समाजाच्या विविध घटकांची मानसिकता आहे तशीच राहिली. प्रगत विज्ञानाच्या आधारावर उभारल्या गेलेल्या उद्योगांमध्ये कामाच्या विभागणीत जातिव्यवस्थेचे दर्शन घडू लागले. मालकी व उच्च व्यवस्थापकीय पदं ब्राह्मणांच्या हातात, निम्न स्तरावरील व्यवस्थापकीय पदं मधल्या जातींच्या हातात, तर कारकुनी स्वरूपाची कामे निम्न मध्यमवर्गीयांकडे तर कष्टाची व 'खालच्या दर्जाची' समजली जाणारी कामे खालच्या जातींकडे अशा प्रकारे कामांची विभागणी होऊ लागली. वास्तविक उद्योगक्षेत्राच्या दृष्टीने अशी अवैज्ञानिक पध्दतीची विभागणी घातक ठरते. कोणताही उद्योग चालवायचा असेल तर तो गरुडाच्या पध्दतीनेच चालवावा लागतो. कासवनीती तेथे उपयोगी पडत नाही. तथापि, शतकानुशतके अंगवळणी पडलेली व्यवस्था अचानक काही वर्षांत बदलणंही अवघड असतं. स्वातंत्र्यानंतरही उद्योगक्षेत्राला या वैशिष्ट्यपूर्ण समाजरचनेचा जाच जाणवतो आहेच.

याखेरीज नव्या तंत्रज्ञानाचं संशोधन व स्वीकार याबाबत कामगार वर्ग आणि व्यवस्थापन यांची उदासीनता, संस्थेमध्ये कामापेक्षा गटबाजी, व्यक्तिगत हेवेदावे,

व्यक्तिकेंद्रित राजकारण, एकमेकांचे पाय ओढण्याची वृत्ती, संस्थेच्या हितापेक्षा व्यक्तींचं हित महत्त्वाचे मानणं आदी प्रकार आपल्या औद्योगिक व इतर संस्थांमध्ये सहज घडत असतात, त्यात काही चुकीचं आहे असं वाटतही नाही. हे सर्व समाजरचनेच्या प्रभावामुळेच होत आहे. त्यामुळे बुध्दिमत्ता, कर्तृत्त्व आदी व्यवस्थापकीय गुण वाया जात आहेत.

अशा परिस्थितीत समाज रचनेचा परिणाम उद्योगांवर होऊ न देणं हे व्यवस्थापकांसमोरचं खडतर आव्हान आहे. संपूर्ण समाज बदलणं व्यवस्थापकाच्या हातात नसतं. तो समाजसुधारक असेलच असं नाही. तशी अपेक्षाही त्याच्याकडून केली जाऊ शकत नाही. शिवाय तो स्वतःच या समाजरचनेचा बळी असण्याची शक्यता अधिक असते. अशा वेळी परिवर्तनाची सुरुवात त्याला स्वतःपासून करावी लागते आणि हेच कार्य कठीण असतं. मात्र ते केल्याशिवाय आधुनिक काळात भारतीय उद्योगांचा पाडाव लागणं कठीण आहे.

त्यामुळे समाजरचनेचा विपरीत परिणाम उद्योगांवर होऊ नये, म्हणून काय करता येईल याबाबत व्यवस्थापनाने गंभीरपणे विचार केला पाहिजे. कित्येक संस्थांमध्ये ही प्रक्रिया मोठ्या प्रमाणावर सुरू झाली असून त्याला यशही येत आहे. भारतीय उद्योगाला गरुडाचे पंख आणि चोच मिळवून देण्यासाठी आधुनिक व्यवस्थापन काय उपाययोजना करीत आहे याचा विचार पुढच्या स्वतंत्र लेखात करू.



मानसिकता बदलणे आवश्यक

भारताच्या वैशिष्ट्यपूर्ण समाजरचनेचा विपरीत परिणाम उद्योग क्षेत्रावर कसा झाला आहे, याची पार्श्वभूमी गेल्या लेखात आपण कासव व गरुड या उदाहरणांवरून समजावून घेतली आहे. स्वातंत्र्यानंतर सरकारने स्वीकारलेलं आर्थिक धोरण हेदेखील साचेबध्द व पोथीनिष्ठ असंच होतं. जाचक कायदे, जटिल कररचना, सरकारचं नको इतकं नियंत्रण व इन्स्पेक्टर राज हे या धोरणाचे वैशिष्ट्य होतं. उत्पादनवाढ, तंत्रज्ञान विकास व निर्यातीत वाढ यांना प्रोत्साहन देण्यापेक्षा उद्योगांना नियम व अटींच्या जंजाळात अडकवून ठेवण्यात धन्यता मानली जात असे. समाजहिताच्या नावाखाली बऱ्याच उद्योगांचं राष्ट्रीयीकरण करण्यात आलं. सरकारी नियंत्रण म्हणजेच विकास अशी विकासाची जणू नवी व्याख्या करण्यात आली. जुन्या काळात व्यवसायांवर आधारित जातिव्यवस्थेमुळे स्पर्धा संपुष्टात आली होती, तर नव्या काळात 'लायसेन्स राज'मुळे! म्हणजेच आपल्या समाज रचनेप्रमाणेच स्वातंत्र्य व व्यक्तिविकास यापेक्षा



नियमबध्दतेला जास्त प्राधान्य व प्रतिष्ठा या धोरणाद्वारे दिली गेली. यातूनच सुटण्यासाठी भ्रष्टाचाराचा मार्ग अवलंबण्यावाचून गत्यंतर नव्हतं. कारण जितकी बंधने जास्त तितका भ्रष्टाचार जास्त असा नियम आहे, आणि भ्रष्टाचार करू न शकणाऱ्या प्रतिभावंत लोकांसमोर देश सोडून दुसरीकडे संधी शोधण्याखेरीज पर्याय नव्हता. अशा तऱ्हेने भ्रष्टाचार व 'ब्रेन ड्रेन' या समस्यांची कीड उद्योगक्षेत्राला लागून ते कमजोर झाले.

सुदैवाने गेल्या काही वर्षांत आर्थिक धोरणांमध्ये कमालीचा बदल करण्यात आला आहे. लायसेन्स राज, सुरक्षित बाजारपेठ व राष्ट्रीयीकरण या 'कासवछाप' त्रिसूत्रीऐवजी जागतिकीकरण, मुक्त स्पर्धा व खासगीकरण या नव्या प्रागतिक त्रिसूत्रीचा स्वीकार करण्यात आला आहे. थोडक्यात सांगायचं तर जुन्या परंपरा मोडून नवीन ध्येयधोरणे आखली जात आहेत. उद्योगक्षेत्राला यांचा फायदा असा होत आहे व पुढेही होत राहील. मात्र यासाठी व्यवस्थापकांनी जुनी मानसिकता मोडण्याची तयारी दाखविली पाहिजे. आणि या करिताच कासव संस्कृतीची जागा 'शिक्षण संस्कृती'ने घेतली पाहिजे.

'शिक्षण संस्कृती'चे महत्त्व :

कासव संस्कृतीतून मुक्त होण्याचा सहजसाध्य मार्ग म्हणजे नित्य, नव्या गोष्टी शिकून घेण्याची सवय लावून घेणं. आपण एखाद्या संस्थेत कामाला आहोत. तेथे आपल्याला ठराविक काम नेमून देण्यात आलं आहे. अशा स्थितीत केवळ ते एकच काम आपल्या जीवनाचं ध्येय आहे असं मानणं व नवी कामं किंवा कौशल्यं आत्मसात करण्याचा प्रयत्नही न करणं, ही 'कासव वृत्ती' झाली. सांप्रतच्या काळात उद्योग व व्यवस्थापन क्षेत्रात ती उपयोगी पडणार नाही. कारण आपल्या ठराविक कामात आपण कितीही प्रवीण असलात तरी त्या कामाची बाजारी किंमत केव्हा नाहीशी होईल आणि आपल्या संस्थेला आपण काम करत असलेला विभाग किंवा आपले काम केव्हा बंद करावं लागेल हे सांगता येणार नाही. तसंच केवळ आपल्यासाठी ते काम सुरू ठेवणं संस्थेला फार काळ शक्यही होणार नाही. अशा वेळी आपण दुसऱ्या काही कौशल्यांचा विकास केला असेल, तर आपण दुसऱ्या विभागात काम करू शकाल. वेळप्रसंगी संस्था बदलू शकाल किंवा स्वतःची संस्था स्थापनही करू शकाल आणि जगाच्या बाजारात टिकून राहू शकाल. मात्र नवीन शिकण्याची वृत्ती नसेल तर आपलं ठराविक काम हातचे गेल्यानंतर घरी बसण्याची पाळी येईल. म्हणूनच 'शिक्षण संस्कृती'चा उदय व्यवस्थापकाच्या मनात होणं आवश्यक आहे. अनेक संस्थांनीही ही परिस्थिती लक्षात घेऊन व्यवस्थापक व कर्मचाऱ्यांना बहुश्रूत बनविण्यासाठी सोयी-सुविधा देण्याच्या योजना राबविल्या आहेत.

क्रिकेटचं उदाहरण देऊन हा मुद्दा अधिक चांगल्या तऱ्हेने पटवून देता येईल.

सध्या 'वन डे' क्रिकेटचा जमाना आहे. झटपट मॅच व झटपट निकाल हे सूत्र आहे. पाचपाच दिवस चालणारे आणि अखेरीस बहुतेक वेळा अनिर्णीत राहणारे सामने पूर्वीच्या काळी लोकप्रिय होते तसे आज राहिले नाहीत. पाच दिवसांच्या सामन्यांच्या संघाची 'समाजरचना' सहा फलंदाज, चार गोलंदाज व एक यष्टिरक्षक अशी ढोबळमानाने असे. फलंदाजी, गोलंदाजी, क्षेत्ररक्षण असं तिन्ही करू शकेल असे खेळाडू मोजकेच असत आणि काही सन्माननीय अपवाद वगळता अशा खेळाडूंचं महत्त्वही निव्वळ गोलंदाज यांच्या तुलनेत कमी असे. मात्र 'वन डे' क्रिकेटचा उदय झाल्यानंतर अशा 'अष्टपैलू' खेळाडूंना इतकं महत्त्व प्राप्त झालं की, पूर्वी केवळ फलंदाजी किंवा गोलंदाजी यापैकी एकच गोष्ट करणारे खेळाडूही काळाची गरज म्हणून आणि संघातील स्थान टिकवून धरण्यासाठी दुसरीही गोष्ट शिकून घेऊ लागले व कित्येक जण त्यात तरबेजही झाले.

सचिन तेंडुलकरचंच उदाहरण पाहा. एकदिवसीय क्रिकेट नसतं तर तो गोलंदाज झालाही नसता. दुसऱ्या शब्दांत सांगायचं तर वन डे क्रिकेटमुळे अष्टपैलू खेळाडूंचं महत्त्व व संख्या वाढली. शिवाय वन डे क्रिकेटमध्ये चांगल्या क्षेत्ररक्षणाला अनन्यसाधारण महत्त्व असल्याने सर्वच खेळाडू त्याकडे लक्ष देऊ लागले. परिणामी त्यांचा 'फिजिकल फिटनेस' सुधारला. अशा तऱ्हेने वन डे क्रिकेटमुळे क्रिकेटमधील अनेक परंपरा मोडीत निघाल्या, पण क्रिकेटचा दर्जा व लोकप्रियता मोठ्या प्रमाणात वाढली. याचा फायदा पारंपरिक पाच दिवसीय क्रिकेटलाही होत आहे. म्हणजेच क्रिकेटच्या गुणवत्तेत वाढ झाली.

वन डे क्रिकेटचा उदय झाल्यानंतर प्रथम 'क्रिकेट भ्रष्ट झालं, क्रिकेटचा पोरखेळ झाला. त्या पध्दतीच्या क्रिकेटमुळे क्रिकेटचा नाश होईल' इत्यादी प्रक्रिया व्यक्त झाल्या. मात्र कालांतराने कसोटी व हा नवा प्रकार दोन्ही जोडीने नांदू लागले. थोडक्यात परंपरा मोडल्यामुळे परंपरेचाही फायदा झाला.

उद्योग क्षेत्रातही असंच परिवर्तन होत आहे. व्यवस्थापकांनीही केवळ पारंपरिक पध्दतीने विचार न करता 'अष्टपैलू' बनण्याचा प्रयत्न करावा. यामुळे त्यांच्या 'जॉब सिक्युरिटी'मध्ये उलट भरच पडेल. अनेक संस्थांमधून आता असे प्रयत्न जाणीवपूर्वक होत आहेत आणि वन डे क्रिकेटमुळे जसा क्रिकेटचा 'ओव्हरऑल' फायदा झाला, तसा उद्योगक्षेत्रातील या बदलांमुळे संपूर्ण उद्योगक्षेत्राचाही होणार आहे. अनेक उद्योगांनी हे लक्षात घेऊन पावलं टाकण्यास सुरुवात केली आहे.

लवचिकता व अधिकार :

नव्या आर्थिक धोरणांचा फायदा उठविता यावा व समाजरचनेमुळे तोटा होऊ नये

यासाठी अनेक कंपन्यांच्या व्यवस्थापनांनी उद्योगांच्या अंतर्गत रचनेत व उद्योग चालविण्याच्या मानसिकतेत बदल करणं सुरू केलं आहे. कर्मचाऱ्यांना केवळ संस्थेचे नियम समजावून न सांगता त्यांना संस्थेचं उद्दिष्ट सांगणं व ते साध्य करण्यासाठी त्यांना अधिकार व कार्य स्वातंत्र्य देणं, त्यांच्या स्वतःच्या नव्या संकल्पना राबविण्याची संधी देणं, प्रयोग करण्याची मुभा देणं व नवनव्या संकल्पनांचं कर्मचाऱ्यांनी एकमेकांत आदानप्रदान करणं याला प्राधान्य दिलं जात आहे. संस्थेच्या धोरणांत लवचिकता आणली जात आहे. शिस्त व नियमबध्दता यातूनच विकास होतो ही भावना काही वर्षांपूर्वीपर्यंत उद्योगात रुजलेली होती. शिस्तबध्दतेमुळे काही काळपर्यंत जोमाने उत्पादनवाढ होते, हे खरं असलं तरी नंतर 'शिस्त पाळणे' हाच प्रमुख कार्यक्रम बनतो. स्वतःची बुध्दी वापरून काम करण्यापेक्षा आज्ञापालन हेच कर्मचाऱ्याचे ध्येय बनते. त्यामुळे कार्यपध्दतीत तोचतोचपणा येतो. ही मानसिकता प्रगतीला घातक ठरते.

भारतीय व्यवस्थापक 'कासव' संस्कृतीचेच बळी होत असल्याने त्यांना वाजवीपेक्षा अधिक अधिकार व स्वतःच्या इच्छेप्रमाणे कार्य करण्याची मोकळीक देणं उद्योगांना कित्येकदा अवघड होतं. प्रयोग करण्याचं स्वातंत्र्य दिल्यास बेशिस्त व साधनसंपत्तीचा अपव्यय होईल अशी शंका उद्योगांना वाटते. मात्र सध्याच्या काळात या परिणामांचा धोका पत्करूनही हे स्वातंत्र्य दिल्यावाचून गत्यंतर नाही हे अनेक उद्योगांना पटले आहे. व्यवस्थापकांना पारंपरिक व अव्यावसायिक मानसिकतेतून बाहेर काढण्याचा तोच एक मार्ग आहे. ॲलोपॅथीमध्ये म्हटल्याप्रमाणे, 'प्रत्येक औषधाचा एक सुपरिणाम व एक दुष्परिणाम असतोच. दुष्परिणाम नाही अशा औषधांचा सुपरिणामही होत नाही.' म्हणजेच धोका पत्करल्याशिवाय फायदाही होत नाही. उद्योगांनाही हेच तत्त्व लागू पडतं.

एखाद्या समाजघटकाला स्वातंत्र्य व संधी दिली की, कोणता सुपरिणाम व दुष्परिणाम होतो याची झलक आपल्या समाजव्यवस्थेतही दिसून येते. शतकानुशतके महिलांना 'चूल आणि मूल' या पलीकडे काही करू न देणाऱ्या आपल्या संस्कृतीने गेल्या पंचवीस-तीस वर्षांत बरंच स्वातंत्र्य दिलं. त्यामुळे महिलांमध्ये आमूलाग्र परिवर्तन घडून आलं. त्यांच्या शैक्षणिक, वैचारिक व आर्थिक स्थितीत कमालीचा फरक पडला. याचा सुपरिणाम असा झाला की, अशा महिलांच्या घरांचीही आर्थिक स्थिती सुधारली. 'आई सुशिक्षित तर घर सुशिक्षित' या म्हणीचा प्रत्यय अनेक घरांत दिसून येऊ लागला. एकंदरीतच महिलांना स्वातंत्र्य देणाऱ्या समाजाची पत सुधारली. मात्र, याचा दुष्परिणाम असा झाला की, ज्या समाजातील महिलांना ही संधी मिळाली नाही, त्या पूर्वीप्रमाणेच मागास राहिल्या.

उत्तर प्रदेश, बिहार किंवा राजस्थानसारखे प्रांत सर्वच दृष्टीने मागास राहण्याचं

प्रमुख कारण स्त्रियांची दुर्दशा हेच आहे. त्यामुळे देशात सामाजिक असमतोल निर्माण झाला. तसेच महिलांच्या स्वातंत्र्यामुळे अनेक जुन्या चालीरीती मोडीत निघाल्या आणि या चालीरीतींवर ज्यांची सुरक्षा अवलंबून होती, त्यांना बदलत्या परिस्थितीशी जमवून घेणं अवघड झालं. त्यामुळे कौटुंबिक व सामाजिक ताणतणाव निर्माण झाले. तथापि, दीर्घकालीन विचार करता महिलांच्या स्वातंत्र्याचे सुपरिणाम दुष्परिणामांपेक्षा अधिक आहेत. मात्र हे पटण्यासाठी काही कालावधी जाणं आवश्यक आहे. उद्योगांमधील व्यवस्थापकांच्या स्वातंत्र्याबाबतही हेच म्हणावं लागेल.

या मुद्यांचं तात्पर्य काय तर, मानसिकता बदलणं हा कासवाचा गरुड होण्याचा सर्वोत्तम उपाय आहे हे व्यवस्थापकांनी ध्यानात घ्यावं. हे ध्यानात आणून देण्याचे उपक्रम संस्थांनी हाती घ्यावेत. ज्या संस्थांनी यापूर्वीच ते हाती घेतले आहेत त्यांनी ते अधिक जोमाने राबवावेत. वर्षानुवर्षे चालत आलेली परंपरा मोडणं म्हणजे आपल्याच पायावर धोंडा पाडून घेतल्यासारखं आहे, ही भावना मनातून काढून टाकावी आणि स्वतःसाठी प्रगतीचे नवनवे पर्याय नेहमी खुले ठेवावेत हाच नव्या काळाचा संदेश आहे.



तर्कशास्त्र : कामाचे, कर्मचाऱ्याचे

"तुमचं बरं आहे बुवा, आपलं दहा ते पाच कामाच्या पाट्या टाकल्या की संध्याकाळी बायको, मुलांबरोबर मजा करायला मोकळे. नाही तर आमचं बघा. धड डे शिफ्ट म्हणावी तर तशी नाही आणि पूर्ण नाईट शिफ्ट म्हणावी तर तशीही नाही. जेव्हा तुम्ही लोक फिरायला बाहेर पडता तेव्हा आम्ही कामाला जाण्यासाठी बाहेर पडतो आणि तुम्ही गाढ झोपलेले असता तेव्हा आम्ही घरी परतत असतो. त्यामुळे सकाळ आणि संध्याकाळ दोन्ही मोकळी मिळत नाही. घरगुती कार्यक्रमांतही नीटपणे भाग घेणं न जमल्यामुळे सगळीच पंचाईत होते. कामाच्या अशा या 'ऑड' वेळेचा तब्येतीवर परिणाम होतो तो वेगळाच. तुम्ही नशीबवान आहात लेको."

वृत्तपत्राच्या कचेरीत दररोज संध्याकाळी पाच ते रात्री दीड-दोन पर्यंत शिफ्ट करावी लागणारा एक 'उपसंपादक' बँकेत काम करणाऱ्या आपल्या मित्राला 'चेष्टेत' आपली अडचण सांगत होता. वृत्तपत्राचा अंक दररोज सकाळी सहा वाजता वाचकांच्या हातात



पडणे अनिवार्य असल्याने व तो अंक बाहेर काढण्याची जबाबदारी त्याची असल्याने कामाच्या या अवघड वेळेत बदल होणं शक्य नाही याची त्याला जाणीव होतीच. तरीही आपल्या बाकी काही मित्रांच्या कामाची सुखावह वेळ पाहून त्याच्या मनात कुठे तरी थोडीशी बोचही होती. तो कामाच्या बाबतीत अत्यंत चोख आणि कष्टाळू होता. उपसंपादकाचं काम त्याला आवडतही होतं. नाइलाजास्तव त्याने हे काम पत्करलं होतं अशीही परिस्थिती नव्हती. तरीदेखील 'आपण पूर्वी प्रयत्न करून अशी सरकारी नोकरी मिळविली असती तर किती बरं झालं असतं' असा विचार त्याच्या मनाला चाटून जाणं अगदीच अनैसर्गिक नव्हते.

हे काही अपवादात्मक उदाहरण नाही. पुराण व इतिहासकाळी युध्ददेखील केवळ दिवसा उजेडीच खेळण्याचा व सूर्य अस्ताला गेल्यानंतर ते थांबवण्याचा नियम होता. तिथे इतर कामे रात्री करण्याचा प्रश्नच उद्भवत नव्हता. त्याकाळी एकंदरीतच समाजजीवन आणि व्यक्तिगत जीवनाची गती इतकी धिमी होती की, रात्रीचा दिवस करून 'काम' करण्याची आवश्यकता केवळ बाहेरचे नाद असणाऱ्यांनाच वाटत असावी. बाकीचे जग 'दिवसा काम आणि रात्री आराम' अशा चाकोरीबध्द, संथ पण आरोग्यशास्त्राच्या दृष्टीने योग्य अशा वेळापत्रकानुसार वागत असे.

गेल्या शंभर वर्षांत काळ बदलला. गेल्या पन्नास वर्षांत तर तो फारच बदलला आणि माणसाला चोवीस तास कमी पडू लागले. पूर्वी दिवसाचे दिवस व रात्र असे दोन भाग होते. आता या दोन्ही भागांना 'दिवस' म्हणूनच ओळखले जाते. झपाट्याने होणारा तंत्रज्ञान विकास, उत्पादन वाढ, मानवी गरजांमध्ये झालेली प्रचंड वाढ आणि आलेली विविधता यामुळे सर्व क्षेत्रात काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांनी एकाच वेळी काम करणं व एकाच वेळी विश्रांती घेणं अशक्य झाले आहे. जेव्हा व जिथे वेळ उपलब्ध असेल त्याचा व्यावसायिक कार्यासाठी उपयोग करून घेणे क्रमप्राप्त आहे. त्यामुळेच काहींना सकाळी, काहींना दुपारी, काहींना रात्री तर काही जणांना या तिन्ही वेळी आळीपाळीने काम करावं लागतं. परिणामी थोड्या लोकांना १० ते ५ अशी आदर्श वेळ लाभत असली तरी बहुसंख्य कर्मचाऱ्यांना काहीशा अडचणीच्या वेळी काम करावं लागतं व त्यानुसार आपला दिनक्रम व इतर कार्यांची वेळ बदलावी लागते.

या परिवर्तनातून व्यवस्थापनशास्त्रात 'कामाचे तर्कशास्त्र' (वर्क लॉजिक) व 'कर्मचाऱ्यांचे तर्कशास्त्र' (वर्कर्स लॉजिक) या संकल्पना उदयास आल्या.

रासायनिक पदार्थ तयार करणारा कारखाना चोवीस तास चालू ठेवावा लागतो. अगदी राष्ट्रीय सणांच्या दिवशीही सुटी घेऊन चालत नाही कारण अशा पदार्थांचे उत्पादन ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे. त्यात खंड पडल्यास उत्पादनाच्या दर्जावर

परिणाम होऊ शकतो. अशा कारखान्यांतील यंत्रसामुग्री अखंड सुरू असते आणि ती चालविण्यासाठी तेथे कर्मचाऱ्यांची उपस्थिती अखंड असावी लागते. याचाच अर्थ कारखान्याचे वेळापत्रक त्यात तयार होणाऱ्या पदार्थांच्या स्वरूपावर अवलंबून ठेवावं लागतं. यालाच कामाचं तर्कशास्त्र असं म्हणतात.

याउलट कर्मचाऱ्याचं तर्कशास्त्र असतं. बहुतेक कर्मचाऱ्यांना बालपणापासून रात्री दहा ते सकाळी सहापर्यंत झोपण्याची, तसेच कुटुंबीय व मित्रमंडळ यांच्यासमवेत सण, उत्सव साजरे करण्याची सवय लागलेली असते. आज आपण ज्यावेळी गाढ झोपेत आहोत त्याच वेळी पुढे आपल्याला काम करावे लागणार आहे याची जाणीवही कुणाला होत नाही. मात्र पुढे तशी वेळ आल्यावर कामाच्या तर्कशास्त्राशी जुळवून घेणं कर्मचाऱ्याला भाग पडतं आणि या दोन तर्कशास्त्रांमध्ये संघर्षही घडू शकतो.

कामाचं तर्कशास्त्र व कर्मचाऱ्याचं तर्कशास्त्र केवळ काम करण्याच्या वेळेवर अवलंबून असतं असं नाही. तर कामाची जागा, स्वरूप आणि पध्दतीचाही त्यावर परिणाम होत असतो. उदाहरणार्थ लोखंड वितळविण्याची भट्टी चालवणाऱ्या कर्मचाऱ्याला सतत आगीच्या धगीत काम करावं लागतं. अणुऊर्जा केंद्रात काम करणाऱ्या शास्त्रज्ञाला किंवा तंत्रज्ञाला घातक अशा किरणोत्सर्गी वातावरणात काम करावं लागतं. खतं, दारूगोळा, तेलशुध्दीकरण केंद्रे, इत्यादी ठिकाणी कामं करणाऱ्या अभियंत्यांना प्रदूषणयुक्त वातावरणाचा सामना करावा लागतो. पोलीस, लष्कर, अग्निशामक दल आदी सेवांमध्ये असणाऱ्यांच्या तर जीवालाही धोका निर्माण होऊ शकतो, तर काही जणांना स्वच्छ, सुबक व निर्धोक जागी काम करण्याची संधी मिळते.

कर्मचारी बऱ्याचदा कामाच्या तर्कशास्त्राशी स्वतःला नाइलाजास्तव जुळवून घेतात. तथापि, कामाचं स्वरूप व कर्मचाऱ्याची मानसिकता यांचा सांधा जुळला नाही तर कर्मचारी मनातल्या मनात कुढत राहतो. कामात त्याचं मन लागत नाही. याचा त्याच्या कामगिरीवर अपरिहार्यपणे परिणाम होतो. परिणामी उद्योगाचं नुकसान होतं. त्यामुळे कामाचं तर्कशास्त्र आणि कर्मचाऱ्याचं तर्कशास्त्र यांचा मेळ बसविणं हे आव्हान व्यवस्थापनाला स्वीकारावं लागतं.

कर्मचाऱ्यांचे प्रबोधन :

हा मेळ बसविण्याचा सर्वोत्तम उपाय म्हणजे कर्मचाऱ्यांचं त्यांच्या मानसिकतेविषयी व कामाच्या स्वरूपाविषयी प्रबोधन करणं हा होय. आपल्या कामाची वेळ, स्थान किंवा वातावरण आदर्श नसलं तरी आपलं काम महत्त्वाचे आहे. आपल्या आर्थिक प्राप्तीकरताच हे काम करावं लागत आहे असं नाही तर ती आपली सामाजिक जबाबदारी आहे. आपण थोडी कळ सोसून ते केलं नाही तर उद्योग व्यवस्थेचंच नुकसान होणार आहे, ही भावना

कर्मचाऱ्याच्या मनात निर्माण केली तर अत्यंत कठीण अवस्थेतही तो मनापासून काम करण्यास सक्षम बनतो. प्रबोधनातून अशी भावना निर्माण करणं शक्य होतं. हे प्रबोधन पुढील प्रकारे करता येईल.

१. कर्मचाऱ्यांकरीता चर्चासत्रं आयोजित करणं.

२. अडचणींच्या वेळी व प्रतिकूल वातावरणात काम करूनही कर्मचाऱ्याची प्रकृती चांगली कशी राहील याबाबत मार्गदर्शन करणं.

३. वरिष्ठ व्यवस्थापकाने स्वत: दिवसातून थोडा वेळ तरी कर्मचाऱ्यांबरोबर त्याच परिस्थितीत काम करणं हा एक महत्त्वाचा उपाय आहे. वरिष्ठ वातानुकुलित खोलीत आरामशीर बसून केवळ हुकूम सोडण्याचं काम करीत असतील, तर कर्मचाऱ्याच्या मनात त्यांच्याबद्दल अढी निर्माण होते. मग कर्मचारी शक्य होईल तेव्हा हा राग कामावर काढतो. परिणामी त्याची कामगिरी खालावते.

४. प्रतिकूल परिस्थितीत काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या अडचणींचा, सहानुभूतीपूर्वक विचार करणं. केवळ नियमांवर व कर्मचाऱ्यांकडून कबूल करून घेतलेल्या 'सर्व्हिस कंडिशन'वर बोट ठेवून त्याला राबवून घेण्याऐवजी कल्पकता दाखवून त्याच्या अडचणी सुसह्य होतील असे उपाय व्यवस्थापनाने योजल्यास कर्मचाऱ्याचा आत्मविश्वास दुणावतो. वरिष्ठ अधिकाऱ्यांनी रजा नाकारली म्हणून कनिष्ठ पोलिसांकडून आत्महत्या करण्याचे प्रकार काही वेळ घडतात. त्यात कर्मचाऱ्याचा आततायीपणा असला तरी त्याच्या अडचणींचा सहानुभूतीपूर्वक विचार न करण्याची वरिष्ठांची मनोवृत्तीही अशा प्रकारांना तितकीच कारणीभूत असते.

तात्पर्य, कामाचे तर्कशास्त्र व कर्मचाऱ्याचं तर्कशास्त्र यांच्यात परस्पर सहयोग जितका चांगला तितकी कर्मचाऱ्याची व पर्यायाने संस्थेची कामगिरी सरस होते. हे लक्षात घेऊन व्यवस्थापकाने साधक असे उपाय योजले पाहिजेत.



सार्वजनिक उद्योग : काल, आज व उद्या

'सार्वजनिक क्षेत्रातील कर्मचारी खासगी क्षेत्रतल्या कर्मचाऱ्यांपेक्षा जास्त आत्मीयतेने काम करतील. कारण त्यांना माहीत आहे की, ते टाटा, बिर्ला किंवा डालमियांसारख्या भांडवलशहांच्या फायद्यासाठी नव्हे तर भारतातील गरीब जनतेसाठी काम करीत आहेत. यापुढे भांडवलशहांच्या खिशात जाणारा फायदा सरकारी तिजोरीत जाणार आहे. त्याचा उपयोग जनतेच्या कल्याणासाठी होणार आहे.'

हे काव्यात्म उद्‌गार आहेत भारताचे पहिले पंतप्रधान पंडित जवाहरलाल नेहरू यांचे. याच तत्त्वज्ञानाच्या आधारावर स्वतंत्र भारताची अर्थनीती बनविण्यात आली, आणि तेव्हापासून भारताच्या उद्योग जगतावर 'सार्वजनिक क्षेत्रा'चा वरचष्मा राहिला.

कार्ल मार्क्स या थोर विचारवंताने शंभराहून अधिक वर्षांपूर्वी मांडलेले तत्त्वज्ञान हासुध्दा भारतातील सार्वजनिक क्षेत्राचा पाया आहे.

'भांडवलशहा सर्वसामान्य जनतेचे शोषण करून समाजाला देशोधडीला लावतात' हा कार्ल मार्क्सचा सिध्दांत आहे. समाज वाचवायचा असेल तर संपत्ती व उद्योगधंदे भांडवलशहांच्या नव्हे, तर समाजाच्या, पर्यायाने सरकारच्या नियंत्रणाखाली राहिले पाहिजेत, हा उपायही त्याने सांगून ठेवला आहे. याच तत्त्वज्ञानाला 'मार्क्सवाद' म्हणून ओळखलं जातं.

मार्क्सवादाची अंमलबजावणी करण्यासाठी गेल्या सुमारे १०० वर्षांत दोन पर्याय प्रामुख्याने पुढे आले. ते म्हणजे साम्यवाद (कम्युनिझम) व समाजवाद (सोशॅलिझम). या दोन्ही पर्यायांचं उद्दिष्ट समान असलं तरी मार्ग भिन्न आहेत. साम्यवाद लोकशाही, निवडणुका वगैरे फाफटपसाऱ्याच्या नादी न लागता, बंदुकीच्या धाकाने ते साध्य करण्याचा प्रयत्न करतो, तर समाजवाद लोकशाहीच्या मार्गाने अंतिम लक्ष्यापर्यंत पोचण्याचा प्रयत्न करतो.

भारतात सुमारे पन्नास-साठ वर्षांपूर्वी बहुतेक राजकीय नेते समाजवादी तत्त्वज्ञानाने अत्यंत प्रभावित झाले होते. स्वातंत्र्यानंतर सुमारे चाळीस वर्षे याच विचाराच्या राजकारण्यांची देशावर सत्ता होती. उद्योगधंद्यांचे मालक व त्यांचे व्यवस्थापक कामगारांची पिळवणूक करतात असा त्यांचा विश्वास होता. त्यामुळे ब्रिटिशांच्या काळात फोफावलेल्या

खासगी उद्योगांना नेस्तनाबूत करून 'समाजाच्या मालकीचे' (म्हणजेच सरकारी) उद्योग स्थापन करण्यावर भर देण्यात आला. अशा उद्योगांना 'सार्वजनिक क्षेत्र' म्हणजेच 'पब्लिक सेक्टर' अशी संज्ञा प्राप्त झाली.

सरकारचा पाठिंबा व सरकारचीच गुंतवणूक असल्याने सार्वजनिक उद्योगांचा विकास हां हां म्हणता झाला. पेट्रोल-डिझेलपासून ते कॅमेऱ्यात वापरण्याच्या फिल्मपर्यंत व पोलादापासून दररोज सकाळी चहाबरोबर लागणाऱ्या ब्रेडपर्यंत सर्व उत्पादने या 'समाजाच्या मालकीच्या' कारखान्यांमध्ये तयार होऊ लागली. लाखो लोकांना रोजगार मिळाला. सार्वजनिक क्षेत्रामुळे राजकारणी, नोकरशहा व सर्वसामान्य माणूस हे तिन्ही समाज घटक वेगवेगळ्या कारणांसाठी खुश होते. तथाकथित मार्क्सवादाचा विजय झाला म्हणून राजकारणी खुश, उद्योग क्षेत्रावरही प्रभाव गाजवता येतो म्हणून नोकरशहा खुश व करिअर करण्याची संधी, चांगल्यापैकी पगार आणि कामाची सुरक्षितता यामुळे जनता खूष असा माहौल पहिली सुमारे तीन दशके होता.

सार्वजनिक क्षेत्राचा सर्वात फायदा झाला तो मध्यमवर्गाला, ब्रिटिश कालखंडात बुध्दिजीवी वर्गाला करिअरसाठी मुख्यत: प्रशासकीय सेवा, डॉक्टर व वकील ही तीनच क्षेत्रे उपलब्ध होती. सार्वजनिक क्षेत्रामुळे तंत्रज्ञांनाही उत्कृष्ट संधीचा लाभ झाला. परिणामी स्वातंत्र्योत्तर काळात इंजिनिअरिंग, पॉलिटेक्निक अशा विद्यार्थ्यांच्या संख्येत वाढ झाली. यापैकी बहुतेकांनी पुढे सार्वजनिक क्षेत्रात नोकरी पत्करल्याने या क्षेत्राला बुध्दिमान तंत्रज्ञान व व्यवस्थापक मिळाले. एकदंरीत तो सार्वजनिक क्षेत्राचा सुवर्णकाळ होता. मात्र, कालांतराने प्रारंभीचा उत्साह ओसरला.

राजकीय हस्तक्षेपामुळे सार्वजनिक क्षेत्रातील कामगारांची संख्या नको इतकी वाढू लागली. उत्पादनापेक्षा कुणाची तरी सोय लावून देण्यासाठी उद्योग स्थापन करण्याचे प्रकारही घडू लागले. त्यामुळे 'आमदनी अठन्नी, खर्चा रुपय्या' असा प्रकार घडू लागला. 'समाजाचे नियंत्रण' म्हणजे एका परीने कुणाचेच नियंत्रण नाही, अशा पध्दतीने या उद्योगांचं व्यवस्थापन होऊ लागलं. प्रारंभी नेहरूंनी व्यक्त केलेल्या आशावादाच्या नेमकी विपरीत परिस्थिती निर्माण झाली.

जितकी गुंतवणूक जास्त तितका फायदा जास्त या चुकीच्या गृहीतकावर अनेक उद्योग स्थापन करण्यात आले. पुढे जितकी गुंतवणूक जास्त तितका तोटाही जास्त असा अनुभव येऊ लागला. खर्च व उत्पन्न यांचा सांधा जुळेना. त्यामुळे हे उद्योग झपाट्याने आजारी पडू लागले. याचे खापर नोकरशाहीवर फोडण्यात येऊ लागलं. कारखाना सुधारायचाय ना मग करा अधिकाऱ्यांची बदली, हा उपाय सत्ताधाऱ्यांनी स्वीकारला, पण तो वरवरचा होता. व्यवस्थेला लागलेली कीड त्यामुळे दूर होणार नव्हती.

या उद्योगांना कोणाचीही स्पर्धा होऊ नये, म्हणून तसे कायदेही करण्यात आले

होते. त्यामुळे नवं संशोधन करून तंत्रज्ञान विकास करावा असं त्यांना कधी वाटलं नाही. परिणामी जुन्या व कालबाह्य तंत्रज्ञानामुळे मालाचा दर्जा घसरला. सरकारी घड्याळाच्या कंपनीत उच्च पदावर असणाऱ्या अधिकाऱ्याच्या मनगटावर मात्र परदेशी घड्याळ असे गमतीशीर प्रकार घडू लागले.

याखेरीज लालफीतशाही, दप्तरदिरंगाई, सरंजामी वृत्ती, केवळ प्रतिष्ठा टिकविण्यासाठी केला जाणारा वायफळ खर्च यात व्यवस्थापन दंग तर कामगारांना स्वतःच्या अधिकाराविषयी असणारी नको इतकी सूक्ष्म जाणीव यामुळे वारंवार संप अशा दुष्टचक्रात हे विश्व अडकलं. परिणाम - प्रचंड आर्थिक नुकसान.

कालांतराने राजकीय नेत्यांचाही पब्लिक सेक्टरबाबत भ्रमनिरास होऊ लागला. सार्वजनिक उद्योगांचा अतिरेक केल्यास 'लायसेन्स परमिट राज्य' निर्माण होईल, आणि अर्थव्यवस्थेचा नाश होईल हे चक्रवर्ती राजगोपालाचारी यांचे भाकीत आता आठवू लागलं. जोपर्यंत सार्वजनिक क्षेत्राला संरक्षित बाजारपेठ होती तेव्हा ग्राहकांसमोर दुसरा पर्याय नव्हता. त्यामुळे हे उद्योग फायद्यात चालल्यासारखे वाटत, पण स्पर्धेच्या अभावामुळे ग्राहकांना दिली जाणारी सेवा निकृष्ट दर्जाची बनली. त्यामुळे लोकांनीही या क्षेत्रात तयार होणाऱ्या मालांकडे पाठ फिरविली.

आजची स्थिती :

साधारण १९८५ पासून सत्ताधीशांनी अर्थव्यवस्थेत हळूहळू बदल करण्यास सुरुवात केली. नियोजन व सार्वजनिक क्षेत्र यांची जागा उदारीकरण व जागतिकीकरण यांनी घेण्याची प्रक्रिया सुरू झाली. गेल्या दहा वर्षांत अनेक सरकारे बदलली तरीही नवी अर्थनीती कायम राहिली आहे. सद्यःस्थितीत खाजगीकरणाला मागणी वाढत आहे. त्यामुळे सार्वजनिक क्षेत्राच्या नीतिधैर्यावर सर्व बाजूंनी परिणाम झाला आहे. कर्मचाऱ्यांची वाजवीपेक्षा जास्त संख्या हे सार्वजनिक उद्योगांच्या नुकसानीचे सर्वात मोठं कारण आहे. तरुण कर्मचाऱ्यांवर 'स्वेच्छा निवृत्ती' योजनेची टांगती तलवार आहे. सार्वजनिक उद्योग फायद्यात असो वा तोट्यात, त्याच्यावर खासगीकरणाचा दबाव आहे. अनेक सरकारी उद्योगांचं खासगीकरण यशस्वी झालं आहे. बाल्को कंपनीचे खासगीकरण दीड वर्षांपूर्वी झाले. तेव्हापासून कंपनीची स्थिती चांगलीच सुधारली आहे. कामगारांची संख्या कमी न करताही कंपनीच्या फायद्यात दुपटीहून अधिक वाढ झाली आहे. टेलिकॉम क्षेत्र हे खासगीकरणाच्या यशाचं आणखी एक उदाहरण आहे. केवळ पाच वर्षांपूर्वी टेलिफोन मिळविण्यासाठी सहा सहा महिने थांबावं लागत होतं. आता आपण टेलिफोन घेणार आहात हे समजल्यावर सहा सहा कंपन्या आपल्या मागे लागतात. हे केवळ खासगीकरणाने शक्य झालं आहे अशी अनेक उदाहरणं आहेत.

फायद्यात असणारे सरकारी उद्योग अधिक किंमत मिळते म्हणून, तर तोट्यातले

उद्योग कटकट नको म्हणून विकून टाकण्याकडे सरकारचा कल आहे. वीजनिर्मिती, विमानसेवा, पोलाद, बँका, विमा कंपन्या यांचेही खासगीकरण अटळ आहे. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या संख्येला कात्री लागणार हे उघड आहे. त्यामुळे या क्षेत्रातील कर्मचारी खासगी रोजगार मिळविण्याचा प्रयत्न करीत आहेत. हे शक्य नसलेल्यांना त्यांच्या भवितव्याची चिंता भेडसावते आहे. एकंदर या क्षेत्रातील कर्मचाऱ्यांचा आत्मविश्वास खालावल्याचे दिसून येत आहे. स्वेच्छानिवृती योजनेमुळे अनेक कर्मचाऱ्यांच्या हातात एकदम मोठी रक्कम आली. मात्र त्यांनी स्वतःचे व्यवसाय सुरू केल्याचे दिसून येत नाही. ते दुसरीकडे काम मिळविण्याच्या प्रयत्नांत आहेत, तर काही जणांनी सल्लागाराचा व्यवसाय सुरू केला आहे, पण सल्लागाराकडे 'क्लायंट' नसतील, तर त्याची अवस्था कार्यकर्त्याविना नेता अशी होते. तसाही अनुभव अनेकांना आलेला आहे.

उद्याचे भवितव्य :

सार्वजनिक क्षेत्राचं अर्थव्यवस्थेतील महत्त्व घसरणीला लागलं आहे हे निःसंशय. घड्याळाचे काटे कुणालाही मागे फिरविता येणार नाहीत. त्याचा उपयोगही होणार नाही. सध्या या उद्योगांमधील कर्मचाऱ्यांना दोन शक्यतांची भीती वाटते. एक, एखादी खाजगी कंपनी हा उद्योग विकत घेईल आणि सर्व कर्मचाऱ्यांची छुट्टी करेल. दोन, खासगी कंपनी उच्च पदांवर नवी माणसं आणून बसवेल आणि आपण इतकी वर्षे सेवा करूनही आपल्याला नव्या मंडळीचे कनिष्ठ म्हणून काम करावे लागेल. याखेरीज कंपनीची कर्मचाऱ्याकडून जास्त कामाची अपेक्षा असते. त्यामुळे इतके दिवस आरामात काम केलेल्या कर्मचाऱ्यांना नव्या परिस्थितीशी जुळवून घेणे अवघड वाटत आहे.

अशा स्थितीत मनोवृत्तीत बदल घडवून आणणं ही गरज आहे. पूर्वीप्रमाणे एकाच कंपनीत ३०-३५ वर्षे काम करून लठ्ठ पेन्शन मिळवून निवृत्त होण्याचे दिवस आता संपले. कर्मचाऱ्यांचा बोजा कायमचा नको म्हणून, अनेक कंपन्या कंत्राटी पध्दतीचा अवलंब करीत आहेत. असे पहिल्यांदाच होत आहे असं मात्र नाही. बांधकाम व्यवसाय, चित्रपट व्यवसाय हे धंदे प्रथमपासूनच कंत्राटी पध्दतीवर चालतात, पण या धंद्यात बेकारी आहे असं दिसून येत नाही.

शेवटी मी तर म्हणेन की, बदलत्या काळाने सार्वजनिक क्षेत्रातील कर्मचाऱ्यांची एकाच कंपनीतील सुरक्षा काढून घेतली असली तरी त्यांच्या कौशल्यासाठी जग मोकळं करून दिले आहे. 'जॉब सिक्युरिटी' नसली तरी व्यावसायिक कौशल्याला सतत मागणी राहील अशी संधीही उपलब्ध करून दिली आहे. हे कौशल्य फुलविल्यास नव्या जमान्याचा सामना करणं केवळ शक्य नव्हे तर अधिक लाभदायक ठरू शकेल.

❑

शास्त्र भ्रष्टाचाराचे

आपल्या प्राचीन धर्मग्रंथांमध्ये 'समुद्रमंथना'ची कथा आहे. देव आणि दानव यांनी मेरू पर्वताची रवी करून घनघोर समुद्रमंथन केले, तेव्हा समुद्रातून लक्ष्मी, कौस्तुभ, पारिजातक, सुरा, धन्वंतरी, चंद्र, अमृत इत्यादी मौल्यवान रत्नं व उपयुक्त वस्तू बाहेर पडल्या, पण त्याचबरोबर 'हलाहल' नावाचे अतिभयानक विषही बाहेर पडलं. त्याची तीव्रता इतकी होती की, समुद्रमंथनातून हाती आलेल्या अमृताचाही प्रभाव नाहीसा होतो की काय अशी परिस्थिती निर्माण झाली. समुद्रमंथन करणारे देव व दानव हे देखील भयभीत झाले. इतर सर्व वस्तूंची 'वाटणी' करून घेण्यामध्ये त्यांच्यात अहमहमिका होती, पण विषाची जबाबदारी स्वीकारण्यास कोणीच तयार होईना. अखेर सर्व जण कोणत्याही मोहपाशात न अडकलेल्या आणि अंगाला राख फासून बसलेल्या साधुवृत्तीच्या निर्मोही व निरिच्छ अशा शंकराला शरण गेले आणि त्याने ते विष प्राशन करून देव-दानवांची आणि जीवसृष्टीचीही सुटका केली.



मानवाच्या इतिहासात सुमारे १० हजार वर्षांपूर्वी असं वैचारिक 'समुद्रमंथन' झालं होतं. त्यातून शेती आणि पशुपालन या व्यवसायांची रत्ने बाहेर पडली होती. संपत्ती, मालमत्ता व मालकी हक्क या संकल्पना बाहेर पडल्या होत्या. आहार, निद्रा, भय व मैथुन या चार गोष्टींखेरीज इतर विचार न करणारा व सूर्योदयापासून सूर्यास्तापर्यंत याच विवंचनेत असणाऱ्या मानवाला सुस्थिर बनविण्याची आणि त्याची चहूअंगानी प्रगती करण्याची

क्षमता या रत्नांमध्ये होती. पण, त्याबरोबरच अतिजहाल विषही बाहेर पडलं होतं, ते म्हणजे भ्रष्टाचाराचं! मात्र देव-दानवांच्या समुद्रमंथनातून निघालेल्या विषाला शंकराचा 'उतारा' मिळाला तसा या भ्रष्टाचाराच्या विषाला मिळाला नाही. त्यामुळे गेल्या १० सहस्त्रकांमध्ये हे विष मानवात चांगलं भिनलं आहे.

मानवाने विकसित केलेल्या राजकारणापासून उद्योग-व्यवसायापर्यंत आणि शिक्षणापासून समाजसेवेपर्यंत सर्व क्षेत्रांत त्याचा सुखनैव संचार होत आहे. याची पाळेमुळे इतकी मजबूत आहेत की, ते नाहीसे करण्याची भाषा केव्हाच संपली आहे. आता केवळ त्याला पायबंद घालून नियंत्रणाखाली ठेवण्याची भाषा होत आहे आणि तसंही कित्येकदा शक्य होत नाही.

याबाबत एक गमतीशीर प्रसंग आठवतो. दोन वेळा देशाचे कार्यकारी पंतप्रधानपद सांभाळलेले थोर गांधीवादी गुलझारीलाल नंदा प्रथम केंद्रीय मंत्रिमंडळात मंत्री झाले, तेव्हा त्यांनी पाच वर्षांत भ्रष्टाचार खतम करण्याची घोषणा केली होती. मात्र दोन वर्षांत त्यांना मंत्रिपदाचा राजीनामा द्यावा लागला. तेव्हापासून कोणत्याही मंत्र्याने भ्रष्टाचार पूर्णपणे नाहीसा करण्याची भाषा केलेली नाही.

तर असा हा भ्रष्टाचार सर्वांच्याच गळ्यात अडकलेलं हाडूक बनला आहे. ते गिळताही येत नाही आणि थुंकताही येत नाही.

'भ्रष्टाचारामुळे देशाची नासाडी होत आहे. ही कीड नाहीशी झालीच पाहिजे. भ्रष्टाचाऱ्यांना फासावर लटकविल्याशिवाय हा प्रश्न सुटणार नाही' असे जवळपास प्रत्येकजण संधी मिळेल तेव्हा बेंबीच्या देठापासून ओरडत असतो. मात्र, संधी मिळाल्यास स्वत: वाहत्या गंगेत हात धुऊन घेण्यास मागेपुढे पाहत नसतो. तेव्हा जाहीररीत्या कोणालाही नको असणारा, पण खासगीत हवाहवासा वाटणारा हा भ्रष्टाचार अनादिकाळापासून होत आला आहे आणि अनंत काळपर्यंत चालत राहण्याची शक्यता आहे.

'पाण्यातील मासा पाणी कधी पितो, ते पाण्याखेरीज कुणालाही कळत नाही. तसंच सरकारी अधिकारी भ्रष्टाचार कधी आणि कसा करतो हे इतरांना समजू शकत नाही' असं दोन हजार वर्षांपूर्वी आर्य चाणक्याने म्हणून ठेवलं आहे. भ्रष्टाचाराला 'सुसंस्कृत' मानवाच्या इतिहासाइतकाच जुना इतिहास आहे हे यावरून स्पष्ट होते.

एखाद्या डेरेदार, रसरशीत वृक्षाला बांडगूळ लागावं किंवा गाईच्या भरल्या कासेला गोचीड चिकटावं, तसा समृध्द व संपन्न मानवी संस्कृतीला भ्रष्टाचार बिलगून आहे. काबाडकष्ट करून कुटुंब पोसणाऱ्या आदर्श पत्नीच्या पैशावर दारू ढोसणारा आणि वर तिलाच मारहाण करणारा पती असंही भ्रष्टाचाराचं वर्णन करता येईल. तो सुधारत नाही आणि ती त्याला सोडत नाही. असा हा संसार गेली दहा हजार वर्षे अखंड सुरू सुरू

आहे.

तथापि, बांडगूळ, गोचीड किंवा व्यसनी पती नाहीसे करता आले नाहीत, तरी त्यांना वेळीच वेसण घालणं आवश्यक आहे. अन्यथा त्यांच्याकडून होणारं शोषण तुमचा नाश होईपर्यंत थांबणार नाही. भ्रष्टाचाराचंही तसेच आहे.

भ्रष्टाचाराचे शास्त्र :

सर्व संस्थांमध्ये कमी अधिक प्रमाणात भ्रष्टाचार चालतोच. उद्योग - व्यवसाय क्षेत्रांत त्याचं अधिष्ठान अधिक भक्कम आहे. त्यावर नियंत्रण मिळविण्यासाठी त्याचं शास्त्र समजून घेणं आवश्यक आहे.

भ्रष्टाचाराची सुरुवात मुख्यत: सत्ताधीश व ज्याच्यावर सत्ता गाजविली जाते, अशी व्यक्ती यांच्यातील परस्पर संबंधांमधून होते. आपण सरकारी कार्यालयांत काही कामासाठी जाता. काम लवकर होणं आपल्या दृष्टीने आवश्यक असतं. सरकारी अधिकारी ही अडचण ओळखतो. 'रेट' ठरतो. देवाण-घेवाण होते. आपलं काम होतं. त्याचंही होतं. दोघेही 'विन विन' सिच्युएशनमध्ये असल्याने कुणाचीच तक्रार नसते. थोडक्यात, आपली गरज आणि त्याचा अधिकार यांच्यातील 'अनैतिक संबंधा'तून अशा भ्रष्टाचाराचा जन्म होतो.

नको इतकी बंधने व कठोर कायदे यातूनही भ्रष्टाचाराचा उगम होतो. जेव्हा भाडे नियंत्रण कायदा पूर्णपणे भाडेकरूंच्या बाजूने होता, तेव्हा न्यायालयात जाऊन २०-२० वर्षे भांडूनही मालकांना न्याय मिळत नसे. अशा वेळी गुंडांकरवी भाडेकरूला काढण्याचा मार्ग ताकदवान मालक वापरत होते. म्हणजेच भ्रष्टाचाराचा अवलंब करीत होते. भाडेनियंत्रण कायद्यात योग्य त्या सुधारणा झाल्यानंतर हे प्रकार बऱ्याच प्रमाणात थांबले आहेत.

साधनसंपत्तीची कमतरता हे देखील भ्रष्टाचाराचे एक निर्मितीस्थान आहे. उदाहरणार्थ, नोकरीच्या केवळ दहा जागा उपलब्ध आहेत. त्यासाठी दोन हजार अर्ज आले आहेत. अगदी योग्यतेचा विचार प्रथम केला तरी या दोन हजारांमधून त्या नोकऱ्यांसाठी योग्य असे समान गुणवत्तेचे ५० उमेदवार तरी सापडू शकतात. मग त्यापैकी जो पैसे देईल, त्याला नोकरी मिळण्याची शक्यता जास्त असते. सर्व ५० जण पैसे देण्यास तयार असतील तर तो जास्त देईल त्याचा नंबर लागतो. सर्वत्र असं होतं असं नाही, पण ही शक्यता पूर्णपणे नाकारता येत नाही.

पूर्वी रेल्वे, विमाने यांची संख्या कमी होती. तिकिटे मिळविण्यासाठी वरकड पैसे द्यावे लागत. नंतर या साधनांची संख्या वाढली. अधिक जागा उपलब्ध झाल्याखेरीज संगणकीकरणासारखं तंत्रज्ञान उपलब्ध झालं. यामुळे भ्रष्टाचाराच्या मार्गाने तिकिटं

मिळविण्याचा प्रकार कमी झाला.

सध्याच्या खासगीकरण व जागतिकीकरणाच्या युगात स्पर्धा व तंत्रज्ञान विकास यामुळे साधनसंपत्तीची कमतरता कमी झाली आहे. त्यामुळे वस्तूंची मुबलकता वाढली असून त्या प्रमाणात भ्रष्टाचाराला आळा बसण्याची शक्यता निर्माण झाली आहे.

भ्रष्टाचाराची मुख्यत: तीन साधने आहेत. १) पैसा, २) शारीरिक संबंध, ३) भीती.

बहुतेक भ्रष्टाचार पैशाच्या माध्यमातूनच होतो. कारण यात धोका कमी असल्याची भावना असते. काही वेळा लैंगिक वासनाकांडातून भ्रष्टाचार होतो. तर समाजकंटक व गुंड प्रवृत्तीचे लोक दहशतीच्या जोरावर आपल्याला हवी ती कामे करून घेतात.

भ्रष्टाचार आणि व्यक्ती :

सर्व दोषांप्रमाणे भ्रष्टाचाराचं निवासस्थान माणसाचं मन हेच आहे. पैसा, भौतिक सुख यांचा अनावर मोह आणि भय त्याला यासाठी उद्युक्त करतात. भल्याभल्यांना या मोहाचं दडपण आवरत नाही. एखादी व्यक्ती किती भ्रष्टाचारी वा प्रामाणिक आहे हे तिच्या नैतिक पातळीवर तसंच संस्कारांवर ठरत असते.

दोन पिढ्यांपूर्वी माणूस 'सामाजिक प्राणी' म्हणून ओळखला जात होता. त्यामुळे स्वत:ची अब्रू व प्रतिष्ठा यांना समाजाच्या भीतीने का असेना पण जपत होता. त्याचं व्यक्तिगत जीवन 'लोक काय म्हणतील' या सूत्रावर बव्हंशी अवलंबून होतं. त्यामुळे भ्रष्टाचारावर काही प्रमाणात तरी स्वयंनियंत्रण होतं. आज माणूस 'आर्थिक प्राणी' झाला आहे आणि 'आर्थिक यश' सर्वात महत्त्वाचं मानलं जाऊ लागलं आहे. माणसाच्या कला, गुण इतकेच नाही तर नैतिकतासुध्दा पैशाच्या परिमाणात मोजली जाऊ लागली आहे. परिणामी, भ्रष्टाचाराचं प्रमाण वाढलं आहे.

माणसाची द्विधा मन:स्थिती :

प्रत्येक जण मनापासून भ्रष्टाचारी असतोच असं नाही, पण परिस्थिती काही वेळा त्याला मार्ग बदलण्यास भाग पाडते.

यशाचे दोन त्रिकोण आहेत. एक पैसा, सत्ता व प्रतिष्ठा या बाजूंनी बनणारा तर दुसरा निर्मितीक्षमता, स्वातंत्र्य व प्रामाणिकता यांनी बनणारा. बहुतेकांनी या दोन्हींचा अनुभव घेतलेला असतो. पण कित्येकदा परिस्थितीमुळे माणसाला प्रामाणिकपणाची चौकट सोडून भ्रष्टाचाराकडे वळावं लागतं. प्रामाणिक माणूस भ्रष्टाचारी झाल्याची उदाहरणं असंख्य आहेत, पण भ्रष्टाचाऱ्याला उपरती येऊन तो प्रामाणिक झाल्याची उदाहरणं हाताच्या बोटावर मोजण्याइतकीच. त्यामुळे भ्रष्टाचाराच्या चौकटीची ताकद वाढत आहे. अशा स्थितीत अनेकांची मन:स्थिती द्विधा बनते.



भ्रष्टाचाराचा शिष्टाचार व संस्था

भ्रष्टाचार ही प्रमुखत: 'देणारा' व 'घेणारा' अशा दोन व्यक्तींमध्ये चालणारी एक अनैतिक प्रक्रिया आहे. मात्र त्यावर वेळीच नियंत्रण आणलं नाही तर ती सामूहिक बनते. त्यानंतर भ्रष्टाचाराला सामाजिक अधिष्ठान प्राप्त होतं. तो अंगवळणी पडतो. त्याला विरोध करण्याऐवजी त्यापासून आपला फायदा कसा होईल या दृष्टीने विचार करण्याची प्रवृत्ती माणसात तयार होते. भ्रष्टाचाराच्या मार्गाने संपत्ती मिळविण्यात काही वावगं आहे असं वाटेनासं होतं. उलट न पकडला जातो तो जास्तीत जास्त भ्रष्टाचार करू शकतो, तो जास्त बुध्दिमान अशी समाजाचीही भावना निर्माण होते. थोडक्यात, भ्रष्टाचाराचा शिष्टाचार बनतो. मात्र कालांतराने त्याचे दुष्परिणाम समाजाला भोगावे लागतात.

दोन दशकांपूर्वी राजकारण्यांचे समाजातील भ्रष्टाचारी व्यक्तींशी संबंध असल्याचे आरोप होत होते. मात्र आता प्रत्यक्ष गुन्हेगारच राजकारणात उतरत आहेत. ते भ्रष्टाचारी आहेत हे माहीत असूनही जनता त्यांना निवडून देत आहे. भ्रष्टाचाराचा शिष्टाचार झाल्याचाच हा सज्जड पुरावा आहे. भ्रष्टाचार करणं अनैतिक व कायदेशीरदृष्ट्या पापकृत्य आहे याची जाणीव भ्रष्टाचाऱ्याला नसते असं नाही. तरीही तो भ्रष्टाचाराला उद्युक्त का होतो, याचं उत्तर आधुनिक समाजव्यवस्थेत आहे. सध्याच्या युगात पैशाला सर्वाधिक महत्त्व आहे. सर्व सोंगं आणता येतील, पण पैशाचं सोंग आणता येत नाही असे म्हणतात. पैसा नसणं किंवा अपुरा असणं ही सर्वात मोठी कमतरता आहे अशी सार्वत्रिक भावना आहे. 'सर्वे गुणा: कांचनम् आश्रयंते' अर्थात सर्व गुण अखेर पैशाला शरण जातात, ही म्हण जुनी असली तरी सध्याच्या काळात ती कधी नव्हे इतकी 'अर्थपूर्ण' बनली आहे. माणसाची प्रतिष्ठा व सुरक्षा त्याच्याकडे असणाऱ्या पैशाच्या प्रमाणावर अवलंबून आहे, याचा साक्षात्कार पदोपदी होत आहे. त्यामुळे मिळेल त्या मार्गाने शक्य तितका पैसा कमावणे, त्यासाठी आपल्या अधिकारांचा व स्थानाचा गैरवापर करण्यास मागेपुढे न पाहणं हा जणू युगधर्म बनला आहे.

भ्रष्टाचाराचा शिष्टाचार होण्याच्या अनेक पायऱ्या आहेत. भ्रष्टाचाराचे शास्त्र समजून घेण्यासाठी त्यांची माहिती असणं आवश्यक आहे.

१. व्यक्तिगत भ्रष्टाचार : आपल्याला रजा हवी आहे, पण मिळविण्यासाठी सबळ कारण नाही. अशा वेळी एखाद्या डॉक्टरकडून आजारी असल्याचं प्रमाणपत्र त्याची 'फी'

देऊन मिळविले जाते. डॉक्टरचं व आपलं काम चुटकीसरशी होतं. यात आपण व डॉक्टर अशा दोनच व्यक्तींचा संबंध असतो. अन्य कुणाला त्याची कल्पनाही येत नाही. अशा मर्यादित पातळीवर चालणाऱ्या भ्रष्टाचारास व्यक्तिगत भ्रष्टाचार म्हणतात. याचा अतिरेक झाल्यास तो पुढची सामूहिक पातळी गाठतो.

२. सामूहिक भ्रष्टाचार : एका व्यक्तीस घर बांधण्यासाठी नकाशा मंजूर करून घ्यायचा आहे. या मंजुरीसाठी अनेक अधिकाऱ्यांची मान्यता आवश्यक असते. अशावेळी त्या सर्वांचं समाधान करणं भाग असतं. हे सामूहिक भ्रष्टाचाराचं उदाहरण आहे.

३. शिस्तबध्द भ्रष्टाचार : सामूहिक भ्रष्टाचाराच्या पुढची अवस्था म्हणजे शिस्तबध्द भ्रष्टाचार. यात पैसे घेणाऱ्यांची एक साखळी असते. कोणतेही काम समूहाने व शिस्तबध्द रीतीने केलं की ते हमखास यशस्वी होतं हे तत्त्व यामागे असतं. या प्रकारात काम करून देणाऱ्या व्यक्ती कधीही थेट पैसे स्वीकारत नाहीत, तर ते एका ठराविक व्यक्तीकडे देण्यास सांगण्यात येतं. अशा प्रकारे जमा झालेली रक्कम ठराविक दिवशी ठराविक ठिकाणी या साखळीतील प्रत्येकास त्याच्या त्याच्या अधिकाराच्या पातळीनुसार वाटली जाते. सरकारी महसूल विभागात या पध्दतीच्या भ्रष्टाचाराचा अनुभव येतो.

या साखळीत एखाद्या प्रामाणिक माणसाचा शिरकाव झाला की, ती तुटण्याची शक्यता असते. त्यामुळे अशा माणसांना इथे थारा दिला जात नाही. दारू पिणाऱ्या अनेक व्यक्तींमध्ये एखादा न पिणारा अडचणीचा ठरतो. त्याच्यामुळे 'पार्टी'चा बेरंग होतो. त्यामुळे एक तर अशा माणसाला कटवावं लागतं किंवा त्याला 'तीर्थप्राशना'ची दीक्षा द्यावी लागते. शिस्तबध्द साखळी पध्दतीने चालणाऱ्या भ्रष्टाचारातही असंच होतं.

अप्रत्यक्ष भ्रष्टाचार :

भ्रष्टाचार समाजात कितपत स्थिरावला आहे हे या प्रकारच्या भ्रष्टाचाराच्या प्रमाणावरून ओळखलं जातं. या प्रकारात फायदा मिळवून देणारी स्थानं किंवा कंत्राटं यांचा अक्षरशः लिलाव केला जातो. उदाहणार्थ ऑक्ट्रॉय गोळा करण्याचं कंत्राट किंवा देशी दारू वितरणाचं कंत्राट. कंत्राट घेऊ इच्छिणाऱ्याला त्यासाठी आवश्यक ते कायदेशीर शुल्क भरावं लागतं. पण कंत्राट मिळविण्यासाठी अधिकाऱ्यांना लाचही द्यावी लागते. जो सर्वांत जास्त लाच देईल त्याला कंत्राट देण्यात येतं असं बोललं जातं.

वर सांगितलेले तसेच मागच्या लेखात दिलेले भ्रष्टाचाराचे प्रकार औद्योगिक संस्थांमध्येही मोठ्या प्रमाणावर चालतात. संस्थांतर्गत भ्रष्टाचार पूर्णपणे थांबवणं अशक्य असलं तरी त्याला लगाम घालून त्याचं प्रमाण कमीत कमी ठेवणं व संस्थेचे भवितव्य सुरक्षित ठेवणं हे व्यवस्थापनासमोरचं कठीण व नाजूक आव्हान असतं. संस्थेत चालणाऱ्या भ्रष्टाचाराशी लढा देण्याच्या मार्गांचा विचार करण्यापूर्वी व्यवस्थापकीय पातळीवरून चालणाऱ्या भ्रष्टाचाराबाबत व भ्रष्ट व्यवस्थापकांच्या वर्तणुकीबाबत माहिती

करून घेणं योग्य ठरेल.

संस्था देते त्या पगारावर ज्याचं समाधान होत नाही व ज्याला अवैध मार्गाने संपत्ती मिळविण्याचा मोह आहे, अशा व्यवस्थापकाला एका बाजूला भ्रष्टाचारातून मिळणारा फायदा घेणं तर दुसऱ्या बाजूला त्याची वाच्यता होऊ न देणं व आपण पकडले न जाणं अशी तारेवरची कसरत करावी लागते. ही कसरत जो व्यवस्थित सांभाळतो तो भ्रष्ट राहूनही प्रतिष्ठित म्हणवून घेण्यात यशस्वी होतो. भ्रष्टाचार करण्यात यशस्वी ठरलेल्या व्यवस्थापकांचा अभ्यास केला असता असं दिसून आलं आहे की, असे व्यवस्थापक पुढील 'तीन कलमी' योजनेचा अवलंब करतात.

१. भ्रष्टाचाराचा बोलबाला होऊ न देणं.

२. भ्रष्टाचारातून मिळणारा फायदा वाटून घेणं.

३. गुप्तपणे अधिक फायदा घेण्याचा मोह टाळणं.

अनेकदा लहान प्रमाणात झालेल्या भ्रष्टाचाराची चर्चा जास्त होते, तर मोठ्या प्रमाणातील भ्रष्टाचार कुणाच्या गावीही नसतो. हुशार व्यवस्थापक अशा पध्दतीने भ्रष्टाचार करतात की, त्याचा बोलबाला कमीत कमी व्हावा. किंवा झालाच तर त्यात त्याचं नाव गोवलं जाऊ नये.

थेट पैसा स्वीकारणं, अप्रत्यक्षपणे पैसा स्वीकारणं, आपल्या सग्यासोयऱ्यांना नोकरी मिळवून देणं व लैंगिक सुख मिळविणं या भ्रष्टाचारातून चार प्रकारे मिळणाऱ्या फायद्यांपैकी लैंगिक भ्रष्टाचाराची चर्चा सर्वाधिक होते. यामागचं कारण नैतिकतेची बूज हे नसून मत्सर हे असतं. यासाठी संस्थेतल्याच महिलांचा वापर केल्यास चर्चा अधिक प्रमाणात होते. म्हणून मध्यस्थांकरवी ही हौस भागविण्याची व्यवस्था करण्याचा कमी धोकादायक मार्ग व्यवस्थापक वापरताना दिसून येतात.

पैशाच्या भ्रष्टाचाराचा सर्वमान्य मार्ग म्हणजे कंपनीसाठी मालाची खरेदी करताना कमिशन घेणं. यात जे छोटे पुरवठादार असतात त्यांना अधिक कमिशन देणं जमत नाही. त्यामुळे ते जास्त आरडाओरड करण्याची शक्यता असते. म्हणूनच हुशार व्यवस्थापक त्यांच्याकडून अधिक अपेक्षा ठेवत नाहीत. मोठ्या पुरवठादारांकडून ती कसर भरून काढली जाते. याबाबत पॅरेटोचा ८०:२० हा नियम प्रसिध्द आहे. त्यानुसार ८० टक्के कमिशन बड्या पुरवठादारांकडून तर २० टक्के कमिशन छोट्या पुरवठादारांकडून घेतले जातं. याचा दुहेरी फायदा होतो. मिळायचा तितका पैसा मिळतोच. शिवाय छोट्या पुरवठादारांमध्ये त्याची प्रामाणिक म्हणून ख्याती होते. या गुडविलचा उपयोग पदोन्नती मिळविण्यासाठी होतो.

भ्रष्ट मार्गांनी मिळणाऱ्या फायद्यात बॉस पासून कनिष्ठापासून सर्वांना सामावून घेणं हा सुरक्षित मार्ग अनेक व्यवस्थापक अंमलात आणतात. त्यामुळे सर्वांचीच तोंडं बंद

राहून 'धंदा' सुखनैव सुरू राहतो. तेरी भी चूप मेरी भी चूप! अशा व्यवस्थापकांची 'खाने खिलानेवाला आदमी' अशी प्रतिमा बनते. स्वतःच्या अधिकाराचा वापर करून आपल्या मुलाबाळांना किंवा अन्य नातेवाईकांना नोकऱ्या किंवा कंपनीची कंत्राटं मिळवून देणं हा भ्रष्टाचाराचा आणखी एक लोकप्रिय मार्ग आहे. मात्र स्वतःच्याच कंपनीत आपल्या सग्यासोयऱ्यांना नोकऱ्या न देता दुसऱ्या कंपनीच्या व्यवस्थापकांशी संधान बांधून त्याचे नातेवाईक आपल्या कंपनीत घेणं व स्वतःचे नातेवाईक त्याच्या कंपनीत घुसवणं असा उपाय केला जातो. या उपायामुळे फारसा बभ्रा न होता काम होऊन जातं.

आपली 'कमाई' इतरांच्या विशेषतः आपल्या सहकाऱ्यांच्या नजरेस येऊ नये यासाठी आणखीही काही खबरदारी घेतली जाते.

१. पार्टीच्या ठिकाणी आपल्या पत्नीचा पोशाख व दागिने आपल्या बरोबरीच्या इतरांच्या पत्नींसारखेच असावेत, याची खबरदारी घेणं.
२. आपल्या घरातील कार, टी.व्ही., एअरकंडिशनर इत्यादी चैनीच्या वस्तू बॉस किंवा आपले सहकारी यांच्या घरांतील अशाच वस्तूंपेक्षा महाग असणार नाहीत याची खबरदारी घेणं आणि महाग वस्तू असेलच तर ती सासऱ्याकडून भेटीदाखल आलेली आहे अशी जाहिरात करणं.
३. महागडे मद्य किंवा खाद्य आपण घेत नाहीत असं दाखविणं. असे व्यवस्थापक पीटर स्कॉचच्या बाटलीत स्कॉच व्हिस्की घालून ती पिताना अथवा सर्व्ह करताना मी पाहिले आहेत. पार्टीला हजर असणाऱ्या बऱ्याच जणांच्या लक्षात हा फरक येतही नाही.
४. आपल्या कुटुंबाला किंवा पाहुण्यांना महागड्या हॉटेलात घेऊन न जाणं, किंवा घेऊन गेले तरी आपल्या एखाद्या नातेवाईकाला अगोदर पैसे देऊन ठेवून त्याला बिल देण्यास सांगणं.
५. आपण काम करतो त्या गावात अलिशान घर न बांधणं. बहुतेक व्यवस्थापक कामाच्या जागी एखाद्या फ्लॅटमध्ये राहणं पसंत करतात, तर बंगला आपले सहकारी सहसा बघू शकणार नाहीत अशा गावी बांधतात.
६. आपली सासुरवाडी श्रीमंत असून त्यांच्याकडून आपल्याला किमती वस्तू भेट मिळतात, असा प्रचार करणं.
७. मौजमजा करायची असल्यास काम करत असलेल्या गावात न करणं. त्यासाठी दूरवरचा हॉलिडे रिसॉर्ट किंवा पर्यटन स्थळ शोधणं.

अशा अनेक प्रकारच्या युक्त्याप्रयुक्त्या करून व्यवस्थापक आपली संपत्ती इतरांपासून विशेषतः सहकाऱ्यांपासून लपविण्याचा प्रयत्न करतात.

पुढील लेखात व्यवस्थापकीय पातळीवर चालणाऱ्या भ्रष्टाचाराचा सामना करण्याच्या उपायांबाबत माहिती घेऊ. ❑

भ्रष्टाचार व त्याचे नियंत्रण

'सर, संस्थेच्या विकासासाठी आपण अत्याधुनिक यंत्रसामुग्री विकत घेण्याचा, तसंच संस्थेचे पूर्ण संगणकीकरण करण्याचा निर्णय घेतला ही फारच चांगली गोष्ट झाली. आपण दूरदृष्टीचे असल्यानेच हा खर्चिक पण धाडसी निर्णय घेऊ शकला. आम्ही कुशल तंत्रज्ञ आहोत, पण आधुनिक यंत्रं नसतील तर आमच्या ज्ञानाचा उपयोग तरी काय? आता आम्हाला हवी होती तशी नवी यंत्रसामुग्री मिळणार आहे. आम्ही आमचे कौशल्य पणाला लावून संस्थेला टॉपवर नेऊ. मात्र आमची एक मागणी आहे. ही नवी यंत्रं चालविण्यास अवघड असतात. त्यांची हाताळणी काळजीपूर्वक करावी लागते. ते येरागबाळ्याचे काम नाही. 'रफ हॅण्डलिंग' झाल्यास यंत्रं वारंवार बिघडतील व दुरुस्तीचा खर्च वारेमाप होईल. तसं होऊ न देण्याची जबाबदारी आम्ही घेण्यास तयार आहोत. पण त्यासाठी आमच्या पगारात चांगली वाढ केली जावी. म्हणजे आम्हाला अधिक उत्साह वाटेल.'

वरील संवाद एका कंपनीचे मालक व कंपनीत काम करणारे कुशल तंत्रज्ञ यांच्या बैठकीतला आहे. कंपनीची भरभराट व्हावी व ती स्पर्धेत टिकून राहावी यासाठी मालकांनी नवी यंत्रसामुग्री घेण्याचा व संगणकीकरण करण्याचा निर्णय घेतला होता. त्याबाबत चर्चा करण्यासाठी त्यांनी आपल्या मर्जीतल्या कुशल तंत्रज्ञांची बैठक बोलावली होती. वास्तविक कंपनी खरेदी करत असलेली यंत्रं चालविण्यास अत्यंत सोपी अशीच होती. त्यासाठी फार कुशल तंत्रज्ञांची आवश्यकता होती असं नाही. पण कंपनीचे मालक सुशिक्षित व ज्येष्ठ असले तरी आधुनिक यंत्रांबाबतचे त्यांचे ज्ञान यथातथाच होते. हे तेथे काम करणाऱ्या तंत्रज्ञांना चांगलंच ठाऊक होतं. याशिवाय मालक त्यांच्या मर्जीतील काही कर्मचाऱ्यांशी सल्लामसलत करून निर्णय घेतात हेही त्यांना माहीत होते. त्यामुळे या यंत्राचा बागुलबुवा निर्माण करून स्वतःचे उखळ पांढरे करून घेण्याचा त्यांचा प्रयत्न होता. त्यांचं म्हणणं ऐकून मालकांनीही विचार केला, 'नाही तरी लाखो रुपये खर्च करून आपण मशिनरी घेत आहोत. ती चांगली चालावी यासाठी तंत्रज्ञांच्या पगारात वाढ केली तर बिघडलं कुठे? या यंत्रांची जबाबदारी स्वीकारलेल्या तंत्रज्ञांचा पगार जवळजवळ दुप्पट करण्याचा निर्णय मालकांनी त्वरित घेऊन टाकला. तंत्रज्ञांचा डावपेच यशस्वी झाला.

भ्रष्टाचार व आधुनिक काळातील त्याचं स्वरूप याबद्दल गेल्या दोन लेखांत आपण जाणून घेत आहोत. भ्रष्टाचार केवळ काळ्या पैशात केला जातो, अशी बहुतेकांची समजूत आहे. तथापि, कित्येकदा तो 'पांढऱ्या पैशात' म्हणजेच एकापरीने सनदशीर मार्गानेही केला जातो. सध्या तंत्रज्ञानाचा विकास झपाट्याने होत आहे. स्पर्धेत टिकून राहण्यासाठी नवं तंत्रज्ञान स्वीकारणं व त्यासाठी उच्च प्रशिक्षित कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती करणं अपरिहार्य झालं आहे. कित्येकदा या गुंतागुंतीच्या तंत्रज्ञानाविषयी संस्थाचालकांना पुरेशी माहिती नसते. तशी मिळविणं शक्यही होत नाही. अशा वेळी संस्थेला पूर्णपणे या उच्चशिक्षित व कुशल तंत्रज्ञांवर अवलंबून राहावं लागतं. त्याचा फायदा उठवून हे तंत्रज्ञ संस्थेकडून मोठ्या पगाराची मागणी करतात. प्रत्यक्ष काम अवघड नसलं तरी तशी बतावणी केली जाते. हे तंत्रज्ञान वापरणे खूपच कठीण आहे. त्यासाठी खास बुध्दिमत्ता व कठोर परिश्रमांची आवश्यकता आहे, असा आभास निर्माण केला जातो. या तंत्रज्ञानाशिवाय संस्थेचं भागणार नाही, एवढंच संस्था चालकांना माहीत असतं. त्यामुळे अशा तंत्रज्ञांच्या अटी मान्य करण्याशिवाय गत्यंतर नसतं. या व्यवहारात कुठेही काळ्या पैशाचं अस्तित्त्व नाही. तरीही हा भ्रष्टाचारच आहे. लेखाच्या सुरुवातीला दिलेले उदाहरण फारच बोलकं आहे. याच स्वरूपाचं आणखी उदाहरण म्हणजे यंत्रांची 'खोटी' दुरुस्ती. समजा, संस्थेत अनेक संगणक व इतर यंत्रं आहेत. आता यंत्र म्हटलं की, त्याला दुरुस्ती लागणारच. छोटा बिघाड असला तरी यंत्र बंद पडून कामाचा खोळंबा होऊ शकतो. अशा वेळी बिघाड मोठा असल्याचं भासवून तंत्रज्ञ संस्थेकडून भलंमोठं बिल वसूल करतो. हे बिल तो चेकने म्हणजे पांढऱ्या पैशात स्वीकारत असला तरी तो भ्रष्टाचारच म्हणावा लागेल. ज्या संस्थेचं कामकाज मोठ्या प्रमाणात यंत्रसामुग्रीच्या आधारावर चालतं तेथे हा भ्रष्टाचार सर्रास चालतो.

याचा अनुभव आपल्याला रोजच्या जीवनातही येतो. आपला टीव्ही बिघडला आहे. आपण मेकॅनिकला बोलावता. प्रत्यक्षात एखादे इलेक्ट्रॉनिक सर्किट खराब झाले असले व ते बदलण्यासाठी १०० रुपये खर्च येणार असला तरी 'साहेब, पिक्चर ट्यूब खराब झाली आहे. टी.व्ही. दुकानात नेऊन बदलावी लागेल. त्यासाठी दोन हजार खर्च येईल', असे उत्तर मेकॅनिककडून मिळणं अशक्य नसतं. आपण टीव्ही घेण्यासाठी १०-१२ हजार खर्च केलेले असतात. त्यात आणखी दोन हजार खर्च झाले असं समजून गप्प बसण्याखेरीज आपल्या हाती काही नसते. कारण आपल्याला टीव्हीच्या अंतर्गत रचनेबाबत काहीच माहिती नसतं. येथेही काळ्या पैशाचा संबंध नाही. पण आपल्या अज्ञानाचा फायदा उठवून केलेला हा एक प्रकारचा भ्रष्टाचारच आहे.

काळ्या पैशातील थेट भ्रष्टाचारापेक्षा हा पांढरा भ्रष्टाचार अधिक घातक आहे. कारण थेट भ्रष्टाचार शोधणं व संबंधित व्यक्तीविरुध्द कारवाई करणं तुलनेने सोपं

असते. पांढरा भ्रष्टाचार मात्र अधिक शास्त्रशुध्द व गुप्त पध्दतीने होतो. त्याचा थेट पुरावा मिळणं दुरापास्तच असतं. पांढरा भ्रष्टाचार काळ्या भ्रष्टाचाराचं प्रमाण वाढविण्यासही कारणीभूत ठरतो. सुरुवातीचे उदाहरण पाहा. यंत्रसामुग्री चालविण्यास सोपी असूनही काही तंत्रज्ञांनी मालकांच्या अज्ञानाचा फायदा उठवून घसघशीत पगारवाढ पदरात पाडून घेतली, ही बाब मालकांच्या लक्षात आली नसली तरी कंपनीच्या इतर कर्मचाऱ्यांच्या लक्षात येते. मग त्यांचा मत्सर जागृत होतो व तेही जमेल तेथे जमेल तसा काळा वा पांढरा भ्रष्टाचार करू लागतात.

संस्थेत चालणाऱ्या चमचेगिरीप्रमाणेच भ्रष्टाचारही पूर्णपणे थांबवता येत नसला तरी त्यावर संस्थाचालक व जबाबदार व्यवस्थापक यांचं पक्के नियंत्रण असणं आवश्यक आहे. काही कर्मचाऱ्यांचा भ्रष्टाचाराकडे कल असला तरी सर्वच तसे नसतात. जबाबदारीने काम करून संस्थेची उन्नती करणं हे ध्येय बाळगणारे व्यवस्थापक असतातच. संस्थेतील भ्रष्टाचारावर नियंत्रण ठेवण्याची जबाबदारी त्यांना उचलावी लागते. भ्रष्टाचार विरुध्द प्रामाणिकता या युध्दात प्रामाणिकतेचा वरचष्मा जितका जास्त तितकं संस्थेचे भवितव्य उज्ज्वल असते.

पुढील चार मार्गांचा अवलंब करून भ्रष्टाचाराविरुध्दची लढाई लढली जाते.

१. मानसिकतेत बदल घडविण्याचा प्रयत्न करणं.

२. संस्थेतील सत्तास्थानं कमी करून निर्णय प्रक्रिया सुलभ व वेगवान बनविणं.

३. संस्थेच्या व्यवहारात पारदर्शकता आणणं.

४. भ्रष्टाचाऱ्यांविरुध्द न विचकता कायदेशीर कारवाई करणं.

हे चारही मार्ग एकमेकांशी संलग्न असून त्यांचा वापर एकाच वेळी करावा लागतो.

मानसिकतेत बदल : माणसाचं मन हेच भ्रष्टाचाराचं स्थान आहे.वेगवेगळ्या क्लृप्त्या तिथेच निर्माण होतात. त्यांना बाह्य परिस्थितीचं खतपाणी मिळून भ्रष्टाचारी प्रवृत्ती निर्माण होते. भ्रष्टाचारामुळे संस्थेचं अपरिमित नुकसान होईल. संस्थेचं अस्तित्वही संपुष्टात येईल. आपल्या साऱ्यांचं भवितव्य संस्थेवर अवलंबून आहे. संस्था टिकली तर आपण टिकू, ही भावना कर्मचाऱ्यांच्या मनात निर्माण झाल्यास भ्रष्टाचाराला आळा बसू शकतो. मात्र हा उपाय दीर्घकालीन आहे व अनुभव असं सांगतो की, तो फारसा परिणामकारक ठरत नाही. कारण माणसाला भ्रष्टाचार करण्यास उद्युक्त करणाऱ्या शक्तींची ताकद नैतिकतेच्या ताकदीपेक्षा जास्त असते.

सत्तास्थाने कमी करणे : जितकी सत्तास्थानं जास्त, तितका भ्रष्टाचारही जास्त. 'पॉवर करप्ट्स अॅण्ड अॅबसोल्यूट पॉवर करप्ट्स अॅबसोल्यूटली' अशी एक म्हण आहे. म्हणजे अनिर्बंध सत्ता माणसाला भ्रष्टाचारी बनवते. त्यामुळे संस्थेमध्ये कुणालाही

जबाबदारीशिवाय अमर्याद सत्ता उपभोगावयास मिळू नये, अशी अंतर्गत रचना बनविण्याची जबाबदारी व्यवस्थापनावर असते. सत्ताकेंद्रे कमी करून जबाबदारी व अधिकारांची स्थानं वाढविणे हा उपाय केला गेला पाहिजे. जबाबदारी व अधिकार जोडीने दिले गेल्यास व्यक्तीचं उत्तरदायित्व (अकाऊंटॅबिलिटी) वाढतं व भ्रष्टाचार करण्याची संधी कमी होते.

निर्णय घेण्याची प्रक्रिया वेगवान असल्यास निर्णयात 'लूपहोल्स' शोधून त्यांचा भ्रष्टाचारासाठी उपयोग करण्याची संधी मिळत नाही.

पारदर्शकता : भ्रष्टाचारावर नियंत्रण मिळविण्याचा हा सर्वात व्यवहार्य व परिणामकारक मार्ग आहे. संस्थेच्या कामकाजात जितकी पारदर्शकता अधिक तितके चोरटे व्यवहार करण्याची संधी कमी असते. उच्च पातळीपासून सर्वात निम्न स्तरापर्यंत सर्वांना संस्थेच्या कार्यपध्दतीविषयी माहिती व संस्थेत घडणाऱ्या घडामोडींचं ज्ञान असेल तर लपवाछपवीला वाव राहणार नाही. अगदी खालच्या स्तरातील कर्मचाऱ्यांशी मालकांचा संपर्क असणं अत्यंत गरजेचं आहे. अनेक मालक असे संबंध ठेवणं कमीपणाचे समजतात. त्यामुळे तोटा असा होतो की, आपल्या पायाखाली काय जळत आहे याची त्यांना कल्पना येत नाही. मात्र, सर्व स्तरांतील कर्मचाऱ्यांना त्यांच्याशी बोलण्याची, त्यांच्याजवळ जाण्याची संधी मिळाल्यास कुठे पाणी मुरतं आहे व संस्थेला कुठे, कुणाकडून व कशी गळती लागलेली आहे याची माहिती मालकांना सहजगत्या मिळते व ते त्यावर उपाययोजना करू शकतात.

सुरुवातीला दिलेल्या उदाहरणांकडे पुन्हा एकदा लक्ष द्या. कंपनीच्या मालकांचा केवळ एका कोंड्यावर विश्वास होता म्हणून त्यांनी विनाकारण काही कर्मचाऱ्यांचा पगार वाढविण्याचा निर्णय घेतला. त्यांचा कंपनीतील इतर कर्मचाऱ्यांशी संबंध असता, तर नवी यंत्रसामुग्री आधुनिक असली तरी ती चालविण्यास फारशा कौशल्याची आवश्यकता नाही याची माहिती त्यांना इतर कर्मचाऱ्यांकडून मिळणे शक्य होते. कर्मचाऱ्यांमध्ये अंतर्गत स्पर्धा असते. त्यामुळे एकमेकांबाबत माहिती मालकांना देण्यास ते तयार असतात. पारदर्शिता असेल तर या स्पर्धेचा सकारात्मक फायदा उठवून भ्रष्टाचारावर नियंत्रण मिळविण्यास सोपे जाते.

कायद्याचा बडगा : प्रामाणिक कर्मचाऱ्यांचा आत्मविश्वास वाढविण्यासाठी व भ्रष्ट कर्मचाऱ्यांना त्यांची जागा दाखवून देण्यासाठी कायद्याचा बडगा आवश्यक आहे. संस्थेत कुणाचंही स्थान कितीही मोठं असलं तरी तो गैरवर्तन करीत असल्यास भीड न बाळगता त्याच्याविरुध्द आवाज उठविणं व योग्य ती कारवाई करणं हे जबाबदार व्यवस्थापनाचे कर्तव्य आहे. हे सर्व उपाय ज़बाबदार व प्रामाणिक व्यवस्थापकांनी एकोप्याने करावयास हवेत. मालकांनीही त्यांना साथ द्यावयास हवी. तरच भ्रष्टाचाराचा भस्मासुर रोखणं शक्य होईल. ❑

स्वेच्छानिवृत्ती : घर घर की कहानी

"अहो, काही महिन्यांपूर्वी आमचं सगळं ठीकठाक चाललं होतं. सुखी, उच्च मध्यमवर्गीय जीवन जगत होतो आम्ही. माझ्या मिस्टरांना या संस्थेत तंत्रज्ञ म्हणून २५ वर्षांपूर्वी जॉब मिळाला आणि गेल्या वर्षी ते ज्युनियर मॅनेजर पदापर्यंत पोहोचले. पगारही १४ हजार रुपये झाला. माझे सासरे १० वर्षांपूर्वी रिटायर झाले. त्यांना १५०० रुपये पेन्शन होती. शिवाय ते छोटीमोठी कामे करून आणखी महिना दोन-तीन हजार रुपये मिळवत होतेच. मी स्वत: एका खासगी खाळेत १० वर्षे काम करीत आहे, आणि मला ३ हजार रुपये पगार आहे. एकंदर महिन्याकाठी आमचं उत्पन्न १८-२० हजार पर्यंत जायचं आणि आम्ही आनंदात होतो'

'पण आता हे व्हीआरएसचं फॅड निघालंय ना, त्यानं सगळं गणितच बदलून गेलंय. सहा महिन्यांपूर्वी यांना व्हीआरएस घेणं भाग पडलं आणि आमचं उत्पन्न २० हजारांवरून एकदम १०-१२ हजारांपर्यंत खाली आलंय. आमचा राजू गेल्या वर्षी ग्रॅज्युएट झालाय, पण नोकरी मिळत नाहीये. खूपच ओढाताण होतेय आमची अलीकडं."

'व्हीआरएस' किंवा स्वेच्छानिवृत्ती योजनेचा बळी ठरलेल्या कुटुंबातील प्रौढ वयाची आई आपल्या व्यथा कॉलनीतल्या शेजारणीला सांगत होती. स्वेच्छानिवृत्तीची पध्दत मोठ्या प्रमाणात अंमलात आल्यापासून या दुखण्यानं अनेक घरांत प्रवेश केला आहे. ही योजना नव्या युगाचे एक अविभाज्य अंग बनली आहे. ही 'घर घर की कहानी' असल्याने तिचा वैयक्तिक, कौटुंबिक, सामाजिक व व्यवस्थापकीय दृष्टिकोनातून विचार होणं आणि ही योजना, समस्या न बनता एक संधी कशी बनेल याचा ऊहापोह होणं आवश्यक आहे. तसेच व्हीआरएस टाळण्यासाठी काही उपाय आहे का व तो कसा करावयाचा याबाबतही जाणून घेणे क्रमप्राप्त आहे.

व्हीआरएस (व्हॉलेंटरी रिटायरमेंट स्कीम) किंवा स्वेच्छानिवृत्ती या संकल्पनेत स्वेच्छा म्हणजे स्वत:ची इच्छा हा शब्द असला तरी तो नावापुरताच आहे. प्रत्यक्षात या 'स्वेच्छे'ची सक्तीच केली जाते आणि तिला कायद्याची जोड असल्याने ती कर्मचाऱ्याला स्वीकारावीच लागते.

सरकारी, तसेच खासगी संस्थांमधील कर्मचाऱ्यांची संख्या कमी करण्यासाठी शोधण्यात आलेला हा एक गोंडस मार्ग आहे. कर्मचाऱ्याची अजून जितकी सेवा बाकी राहिली असेल व सध्या त्याला जेवढा पगार असेल, त्या प्रमाणात त्याच्या हातात एकदम रक्कम टिकवायची आणि घरी जा म्हणून सांगायचं असं या योजनेचं सर्वसाधारण स्वरूप आहे. ही रक्कम किती असावी याबाबत दिशानिर्देश आहेत, पण ती संस्थेनुसार व कर्मचाऱ्याच्या श्रेणीनुसार ठरते.

वास्तविक कर्मचाऱ्यांची संख्या कमी करणं ही पध्दत फार पूर्वीपासूनची आहे. बराच काळपर्यंत ती केवळ निम्नस्तरीय कामगारांपर्यंत मर्यादित होती. मी जेव्हा १९५१ मध्ये एका वस्त्रोद्योग कारखान्यातून माझ्या करिअरला सुरुवात केली, त्या काळात 'सुसूत्रीकरणा'च्या (रॅशनलायझेशन) नावाखाली कर्मचाऱ्यांना कामावरून कमी करण्याची पध्दत लोकप्रिय झाली. (म्हणजेच 'मालकप्रिय' होती.) कर्मचाऱ्यांना अधिक 'इन्सेन्टिव्ह' देऊन जास्त यंत्रावर काम करण्यास सांगितले जाई व त्या प्रमाणात त्यांची संख्या कमी केली जाई. म्हणजेच एका यंत्रमागावर एक विणकर काम करीत असेल तर त्याला अधिक पगार देऊन दोन किंवा त्याहीपेक्षा अधिक यंत्रमागांवर काम करण्यास सांगण्यात येई. अशा रीतीने नंतर 'सरप्लस' कामगारांना कमी करण्यात येई.

याचा परिणाम असा होई की, कामगारांची संख्या कमी होत असे, पण एका कामगारावर अधिक जबाबदारी पडल्याने त्याच्या कामात उणीवा राहू नयेत व उत्पादनाचा दर्जा घसरू नये म्हणून त्याच्यावर देखरेख ठेवण्यासाठी पर्यवेक्षकांची संख्या वाढवावी लागे. मात्र ही संख्या मुळातच एकूण कामगारांच्या संख्येच्या तुलनेत कमी असल्याने ती वाढवली तरी आर्थिकदृष्ट्या संस्थेला अडचण होत नसे.

हे वाढीव व्यवस्थापक किंवा पर्यवेक्षक त्या कारखान्यात पूर्वीपासून काम करणारे कर्मचारीच असत. व्यवस्थापकांची संख्या वाढल्याने काम 'व्यवस्थित' होईल अशी समजूत होती. शिवाय हे व्यवस्थापक कारखान्यातच 'तयार' झालेले असल्याने त्यांच्या निष्ठेबद्दल शंका नसे. संस्थेचा विस्तार व बहुआयामीकरण (डायव्हर्सिफिकेशन) करण्यासाठी 'घरचा' व्यवस्थापकीय संच उपलब्ध होई. नवा कारखाना काढणं किंवा नवा उद्योग चालू करणं याकरिता व्यवस्थापक मिळविण्यासाठी धावाधाव करावी लागत नसे. गेल्या दहा वर्षांत काळ बदलला आहे. पूर्वी जे कामगारांबाबत होई ते आता व्यवस्थापकांबद्दलही होत आहे. अर्थात व्यवस्थापकांची संख्या कमी, पण त्यांना अधिकार जास्त असा सध्याचा खाक्या आहे. पूर्वीच्या काळी व्यवस्थापनात 'लष्करी' पध्दत रूढ होती. लष्करात तीन कॅप्टनवर एक मेजर, तीन मेजरवर एक लेफ्टनंट कर्नल, तीन कर्नलवर एक ब्रिगेडियर अशी व्यवस्थापकीय उतरंड असे. उद्योगांमध्येही व्यवस्थापकांच्या

अशाच आठ ते दहा श्रेणी असत. याला 'व्यवस्थापनाची उभी पध्दत' (व्हर्टिकल मॅनेजमेंट) म्हणत.

सध्याच्या स्पर्धेच्या युगात ही रचना महागडी ठरू लागली आहे. कारण यात व्यवस्थापकांची संख्या नको इतकी जास्त होते. शिवाय वरचे काही स्तर सोडले तर मधल्या व खालच्या स्तरातील व्यवस्थापकांना वरिष्ठांकडे 'रिपोर्ट' करणं याखेरीज काही अर्थपूर्ण कामही नसतं. त्यामुळे आता व्यवस्थापकांची संख्या कमी करण्याकडे व असलेल्या व्यवस्थापकांवर जास्त जबाबदारी टाकून ती पार पाडण्यासाठी अधिकारही अधिक देण्याकडे उद्योगांचा कल आहे. परिणामी देशातील सुप्रसिध्द व्यवस्थापन शिक्षण संस्थांमधून अव्वल गुण मिळवून उत्तीर्ण झालेल्या व्यवस्थापकांनाही अवेळी 'निवृत्त' व्हावं लागत आहे. या पध्दतीने अनेक समस्यांना जन्म दिला आहे.

जीवनशैलीवर परिणाम :

स्वेच्छानिवृत्ती होताना एकटाकी मोठी रक्कम हातात पडणं हा फायदा असला तरी सध्या व्याजाचे दर इतके कमी आहेत की, त्यातून पगाराची भरपाई होत नाही. साहजिकच उत्पन्नाचा अन्य काही मार्ग नसेल तर पूर्वीपेक्षा स्वस्त जीवनशैली आचरणात आणावी लागते. या परिस्थितीबरोबर जुळवून घेणं मानसिकदृष्ट्या अत्यंत कठीण जातं. काम गेल्यामुळे आलेल्या निराशेचाही विपरीत परिणाम होतो. समाजातील आपली पत घसरल्याची जाणीव होते. विशेषत: पूर्वी उच्चपदस्थ असणाऱ्यांच्या बाबतीत ही जाणीव अधिकच बोचरी असते.

कौटुंबिक संबंधांवर परिणाम

घरातील कर्त्या पुरुषाला किंवा स्त्रीला काम नसेल तर अनेक कौटुंबिक समस्या निर्माण होतात. दिवसभर कामानिमित्त घराबाहेर असणारा मनुष्य काम संपवून घरात आला की कुटुंबीयांशी शक्यतो संघर्ष न करता प्रेमाने वागण्याचा त्याचा प्रयत्न असतो. कारण घरच्याशी त्याचा संपर्क फार कमी वेळ असतो. मात्र, तो अधिक काळ घरात राहू लागला तर छोट्या मोठ्या गोष्टींवरून वाद निर्माण होतात. त्याचं पर्यवसान कौटुंबिक कलहात होतं. अशा 'सक्षम बेकारां'ची संख्या वाढल्याने एकंदर समाजाचे नीतिधैर्य खचतं. 'त्या आतासारखा उच्चशिक्षित माणूसही बेकार झाला, मग आपले काय होणार' या विचाराने सर्वसामान्य माणसं हादरून जातात. परिस्थिती आहे त्यापेक्षा जास्त भयानक वाटू लागते.

समस्येवरील उपाय :

'सबका मुदावा कर डाला अपना ही मुदावा कर ना सके
सबके गिरबाँ सी डाले अपनाही गिरेबाँ भूल गये'

(मी सर्वांच्या अडचणी दूर केल्या पण स्वतःची अडचण सोडवू शकलो नाही. सर्वांसाठी कपडे शिवले, पण स्वतःलाच विसरलो.) असं एका कवीने म्हटलं आहे. आपण नोकरीत असताना असंच वागत असतो. कुटुंबातील सदस्य, मित्रपरिवार, सगेसोयरे यांची काळजी वाहताना स्वतःच्या भवितव्याचा विचार करण्यासाठी वेळ असत नाही. वेळ असला तरी असा विचार करणं स्वार्थीपणाचं वाटतं.

व्यवस्थापन गुरू पीटर ड्रकर यांनी म्हटले आहे की, काही दशकांपूर्वी माणूस ३०-३५ वर्षे सेवा बजावल्यावर निवृत्तीनंतरच्या जीवनाबाबत विचार करत असे. २१ व्या शतकात इतका कालावधी सेवा बजावण्याची संधी मोजक्या भाग्यवंतांनाच मिळेल. त्यामुळे कर्मचाऱ्याला एक करिअर सुरू असतानाच पर्यायी करिअरसाठी तयारी सुरू करावी लागते. याकरिता त्याला आपल्या इतर क्षमतांचा विकास करण्यासाठी स्वतःला काही वेळ देणं आवश्यक आहे. स्वेच्छानिवृत्ती स्वीकारावी लागण्याची शक्यता असणाऱ्यांनी ड्रकरच्या या उपदेशावर गंभीरपणे विचार व कृती केली पाहिजे.

तात्पर्य :

'सर्वनाशे समुत्पन्ने अर्थम् त्यजती पंडिता:' असं एक संस्कृत वचन आहे. याचा अर्थ असा की, वेळेवर अर्धा भाग सोडून दिला तर उरलेला अर्धा भाग तरी वाचू शकतो. नाही तर सर्वच नाश पावतं. उद्योगधंद्यांची आजची परिस्थिती पाहता मनुष्यबळाची घट होणं अपरिहार्य आहे. तसं न केल्यास उद्योग क्षेत्राचाच पाडाव होण्याची शक्यता आहे. कर्मचाऱ्यांनी याची जाणीव प्रारंभापासून ठेवून योग्य उपाययोजनेचं 'पॅराशूट' जवळ बाळगल्यास सोयीचं होईल.



कर्मचारी : कामसू व 'प्रवासी'

'आमच्या कंपनीच्या सर्वात मोठ्या आणि महत्त्वाच्या भांडवलाचा उल्लेख आमच्या बॅलन्सशीटमध्ये आलेलाच नाही. ते म्हणजे आमचे कर्मचारी' हे हमखास टाळीचे वाक्य वार्षिक सर्वसाधारण सभेत भाषण करताना बहुतेक सर्व कंपन्यांच्या अध्यक्षाकडून वापरले जाते.

ही बाब खरी असते, पण वस्तुस्थिती अशीही आहे की, कर्मचारी जसे संस्थेची संपत्ती असतात, तसेच ते संस्थेची सर्वात मोठी अडचणही ठरू शकतात.

सर्वसाधारणपणे असं दिसून आलं आहे की, कोणत्याही संस्थेतील १० टक्के कर्मचारी कामसू असतात, तर २५ टक्के कर्मचारी निव्वळ 'प्रवासी' असतात.

कामसू कर्मचारी कंपनीचे खरी संपत्ती असते. त्यांच्या कामावर देखरेख ठेवावी लागत नाही. सोपविलेली जबाबदारी ते अपेक्षेपेक्षाही अधिक चांगल्या पध्दतीने पार पाडतात. त्यासाठी आवश्यकतेपेक्षा जास्त परिश्रम घेण्याची त्यांची तयारी असते. कामासाठी कराव्या लागणाऱ्या कष्टाची तुलना पगाराशी करण्याकडे त्यांचा कल नसतो.

याउलट 'प्रवासी' कर्मचारी कधीही स्वतःचे ओझे उचलत नाहीत. त्यांना नेहमी कुणी तरी ओढत न्यावं लागतं. कामसू कर्मचाऱ्यांच्या खांद्यावर आपला भार टाकून ते निर्धास्त असतात. असे कर्मचारी संस्थेची मोठी अडचण असते.

ही दोन टोके सोडून उरलेले कर्मचारी सर्वसामान्य प्रकारचे असतात. त्यांची ठराविक कामं ते व्यवस्थित करतात. मात्र कारणपरत्वे विशेष जबाबदारी सोपविल्यास ते त्या कामात अपयशी ठरण्याची शक्यता असते. किंवा असं काम करण्यात ते मागे पडतात. कर्मचाऱ्यांचे हे प्रकार व प्रमाण जवळपास सर्व संस्थांमध्ये सर्व स्तरांवर असंच असते.

कामसू कर्मचारी :

कठीण परिस्थितीत संस्था टिकवून धरणं व अनुकूल परिस्थितीत तिची वाढ आणि विकास करण्याचा वसा जणू या कर्मचाऱ्यांनी उचललेला असतो. 'काम' हेच

त्यांच्या आयुष्याचे ध्येय असतं. आपल्या हातून सतत भरीव कामगिरी झाली पाहिजे, अशी इच्छा त्यांच्या ठायी वास करीत असते. मात्र अशा कर्मचाऱ्यांमध्येही दोन प्रकार आहेत. पहिल्या प्रकारच्या कर्मचाऱ्यांना कामातच आनंद वाटतो. कार्यप्रवण राहण्यासाठी त्यांना बाहेरच्या प्रेरणेची आवश्यकता वाटत नाही. दुसऱ्या प्रकारचे कर्मचारी आपली इतर दुःखं किंवा समस्या विसरण्यासाठी कामाला जुंपून घेतात. त्यांना 'वर्कोहोलिक्स' म्हणतात. दुःख विसरण्यासाठी जसे कित्येक जण दारूचा आधार घेतात तसं हे कामाचं व्यसन लावून घेतात.

कामसू कर्मचाऱ्यांना संस्थेत मोठा आदर व मान मिळतो. संस्था त्यांच्यावर अवलंबून असते. आपल्याप्रमाणे इतरांनीही कार्यमग्न असावं, आपलं अनुकरण करावं, यासाठी ते प्रयत्नशील असतात. त्यांची संस्थेतील संख्या १० टक्क्यांहून अधिक झाल्यास संस्थेच्या कामगिरीत लक्षणीय प्रगती होते. त्यांचं प्रमाण २० टक्क्यांपर्यंत पोहचतं, तेव्हा संस्थेची कामगिरी अतुलनीय होते.

'प्रवासी' कर्मचारी :

केवळ कामगार संघटनांचे सदस्य असल्याने कामावर टिकून राहिलेले कर्मचारी म्हणजे प्रवासी कर्मचारी. त्यांना संघटनेचं संरक्षण असतं. त्यामुळे त्यांच्यावर कठोर कारवाई करणं अवघड असतं. कामचुकारपणा, आज्ञापालन न करणं, न कळवता गैरहजर राहणं, स्वतःचे काम सोडून दुसऱ्याच्या उचापती करणं, अन्य कर्मचारी कामात असताना त्यांना आपल्या अडचणी विचारून त्रास देणं, अन्य कर्मचाऱ्यांचे लक्ष विचलित करणं इत्यादी 'गुणां'नी ते संपन्न असतात. ज्या संस्थेत संघटित कामगारवर्ग आहे, तेथे अशा कर्मचाऱ्यांची संख्या मोठी असल्याचं आढळून आलं आहे. कामगार संघटनांमुळे मिळणाऱ्या संरक्षणाचा ते पुरेपूर फायदा उठवितात.

अशा कर्मचाऱ्यांकडून टोकाचा शिस्तभंग घडतो, तेव्हा व्यवस्थापन त्यांच्यावर कारवाई करते. मात्र, कामगार कायदे, न्यायालयांनी दिलेले आश्चर्यकारक निकाल, राजकीय दबाव यामुळे अशा कर्मचाऱ्यांना पुन्हा कामावर घ्यावे लागल्याची कैक उदाहरणं आहेत. यामुळे 'प्रवासी'पणास अधिकच उत्तेजन मिळतं. त्यांच्याबाबतची सर्वांत मोठी समस्या म्हणजे त्यांचा श्रमसंस्कृतीवर विश्वास नसणं ही होय. काम करणं महत्त्वाचं व अत्यावश्यक आहे असं त्यांना वाटतच नाही. काम सोडून ते इतर काहीही करावयास तयार असतात. कामसू कर्मचाऱ्यांच्या उलट त्यांना कामचुकारपणाचं व्यसन असतं. काम कसं करावं यासंबंधी विचार करण्यापेक्षा सुटी कशी एन्जॉय करावी याचा विचारच त्यांच्या मनात अधिक घोळत असतो.

आपण काम करीत नाही. त्यामुळे आपली चेष्टा होते याची त्यांना जाणीव असते.

त्यामुळे इतरांनाही कामचुकारपणाचे व्यसन लागावं यासाठी ते प्रयत्न करतात. असं केल्यास आपण 'एकटे' पडणार नाही अशी त्यांची भावना असते. 'प्रवासी'पणा हा देखील एक संसर्गजन्य रोग आहे. अशा कर्मचाऱ्यांची संख्या ५० टक्क्यांपर्यंत पोहोचल्यास संस्था कोसळते.

कामसू व प्रवासी कर्मचाऱ्यांचे व्यवस्थापन :

कामसू कर्मचाऱ्यांचं व्यवस्थापन करणं सोपं असतं. त्यांना फारसं काही सांगावं लागत नाही. ते स्वतःच पुढाकार घेऊन आपले काम करीत असतात.

प्रवासी कर्मचाऱ्यांना हाताळण्याचा सर्वोत्तम मार्ग म्हणजे त्यांना एकटं पाडणं व इतरांच्या संपर्कात फारसं येऊ न देणं. त्यांना काढणं शक्य नसल्यास किमान त्यांचा इतरांना त्रास होणार नाही किंवा इतरांच्या कामात त्यांचा विनाकारण हस्तक्षेप होणार नाही अशा प्रकारची कामं त्यांना देणं शक्य असतं. ज्या ठिकाणी कामगार संघटना बळकट आहेत (उदाहरणार्थ, सरकारी कार्यालये, बँका, सार्वजनिक क्षेत्रातील उद्योग) तेथे अशा कर्मचाऱ्यांना सरळ घरी बसवणं अशक्य असतं. प्रवासी कर्मचाऱ्याने त्याच्याकडून केली जाणारी किमान अपेक्षा तरी पूर्ण करावी व दुसऱ्याच्या कामात कारण नसताना ढवळाढवळ करू नये. मग त्याला हात लावला जाणार नाही अशी ॲडजेस्टमेंट कित्येक ठिकाणी बॉस व असा कर्मचारी यांच्यात होते. ज्या ठिकाणी बॉस स्वत: कामसू असतो तेथे अशी जुळणी यशस्वी होते.

कामसू व प्रवासी हे दोन्ही कर्मचारी वर्गाचे व्यवस्थापन सुयोग्य पध्दतीने करणं यात व्यवस्थापकाच्या कौशल्याची कसोटी लागते. या दोन्ही वर्गांचा प्रभाव मधल्या सर्वसामान्य कर्मचारी वर्गावर पडत असतो. व्यवस्थापन सुदृढ असेल तर कामसू वर्गाचा प्रभाव अधिक पडेल. ते ढिले असेल तर प्रवासी वर्गाची सरशी होईल आणि संस्थेची हानी होईल.

चालकांचे सहकार्य आवश्यक

कामसू कर्मचाऱ्यांची संख्या वाढू देण्यात व्यवस्थापनाचं खरं कौशल्य आहे. मधल्या वर्गातील अधिकांश कर्मचाऱ्यांना कामसू बनविणं हे कामगार व्यवस्थापनासमोरचं आव्हान असतं. या कामी संस्था चालकांचं मनापासून सहकार्य असणं गरजेचं आहे. कर्मचाऱ्याची त्यांच्या कामगिरीवरून पारख करण्याचे स्वातंत्र्य संस्था चालकांनी व्यवस्थापनास देणं आवश्यक आहे. यासाठी व्यवस्थापन व चालक यांच्यात परस्पर विश्वास व सततचा संपर्क असणं महत्त्वाचं आहे.

या सहकार्यात सर्वात महत्त्वाचा अडसर नातेवाईकबाजीचा असतो. अमुक कर्मचारी केवळ चालकाचा नातेवाईक आहे किंवा त्याचा संबंधित आहे म्हणून त्याला सांभाळून

घ्यायचं बंधन व्यवस्थापकावर पडल्यास त्याचा परिणाम इतर कर्मचाऱ्यांवर होतो. चालकांचा सगासोयरा असणं ही पात्रता न मानता कामगिरी हाच मापदंड ज्या संस्थेत लावला जातो, तेथे कर्मचाऱ्यांचं व्यवस्थापन योग्य तऱ्हेनं होतं. यासाठी चालकांनी हट्टाग्रही भूमिका सोडणं जरूरीचे ठरतं.

याखेरीज जात, भाषा, प्रदेश, प्रांत, लिंग अशा 'कामगिरीबाह्य' घटकांचा प्रभाव कर्मचाऱ्यांची पारख करताना पडू न देणं हे व्यवस्थापकाचं व चालकाचं कर्तव्य आहे. त्यात कसूर न केल्यास सर्वसाधारण वर्गातील अनेक कर्मचाऱ्यांना कामसू बनविणं शक्य होईल. प्रवासी कर्मचाऱ्यांचा संसर्ग मर्यादित राहील व संस्थेची गाडी फायद्यात चालेल. यासाठी चालक व व्यवस्थापक यांनी मिळून कार्य करणं श्रेयस्कर आहे.



हितगूज (भाग पहिला)

'व्यवस्थापन' शास्त्राविषयी आपल्याला माहिती व्हावी याकरिता एक व्यवस्थापन तज्ज्ञ म्हणून माझ्या स्वतःच्या जीवनात मला कोणते अनुभव आले, सतत विकास पावणाऱ्या व परिवर्तन होत राहिलेल्या या क्षेत्रात बस्तान बसविताना मला कोणकोणत्या स्थित्यंतरांतून जावे लागले आणि एक व्यवस्थापन सल्लागार या नात्याने उद्योग आणि समाज यांच्या संपर्कात येत असताना माझी जडणघडण होत गेली, याबद्दल आपल्याशी हितगूज करण्याचा विचार आहे.

आपल्या ध्येयपूर्तीच्या दिशेने आगेकूच करताना आतापर्यंत झालेल्या प्रवासाचं सिंहावलोकन करणं हा प्रत्येकाचा छंद असतोच. मीही मागे वळून माझ्या गतायुष्याकडे नजर टाकतो, तेव्हा अनेक महत्त्वपूर्ण प्रसंगांची मला आठवण होते. या प्रसंगांमुळेच मला नवी दृष्टी मिळाली, चिंतन व कार्य यासाठी नवे विषय मिळाले आणि विविध प्रकारच्या मानवी स्वभावांचा जवळून परिचय झाला. यातून माझी व्यावसायिक कारकीर्द फुलत गेली. माझ्या आयुष्यातील अनेक काही 'मैलाचे दगड' वाचकांनाही मार्गदर्शक ठरू शकतील.

वाचनाची आवड :

वाचनाची आवड निर्माण होणं हा माझ्या आयुष्यातील पहिला आणि सर्वात महत्त्वपूर्ण टप्पा होता. माझ्या आईवडिलांचं वाचन जबरदस्त होतं. वाचनासाठी हॅण्डबिलापासून विश्वकोशापर्यंत कोणताही विषय त्यांना निषिध्द नसे. त्यांच्या रक्तातील हा गुण आमच्यापर्यंत आपसूकच पोहोचला व आम्हा सहाही भावंडांना वाचनाची गोडी बालपणापासूनच लागली. महाविद्यालयात जाण्यापूर्वी मी एका वाचनालयात संध्याकाळी काम करीत असे. तेथील अनेक मराठी पुस्तकांचा फडशा पाडला होता.

महाविद्यालयात प्रवेश घेतल्यानंतर माझं इंग्रजी पुस्तकांचे वाचन प्रचंड वाढलं. त्यामुळे त्या भाषेशी निकटचा परिचय झाला. वाचनाच्या आवडीमुळे माझ्या २० वर्षांच्या शालेय व महाविद्यालयीन जीवनात मराठी, इंग्रजी व हिंदी साहित्याचे अंतरंग मला जवळून पाहता आले. या तिन्ही भाषांच्या जगतात मला मुक्तपणे संचार करता

आला. या भाषा अवगत झाल्या आणि त्याचा उपयोग पुढे माझे विचार प्रभावीपणे व्यक्त करण्यासाठी होत गेला. माझी व्याख्यानं आणि लेख वेगळ्या धाटणीचे वाटत ते माझ्या भाषाज्ञानामुळेच! चौफेर वाचनामुळे अनेक थोर साहित्यकृतींमधील अवतरणं मला तोंडपाठ आहेत. त्यांचा समर्पक उपयोग मी व्याख्यानं व लेखांमध्ये करीत असल्याने व्यवस्थापनासारखा क्लिष्ट विषय सोपा करणं मला शक्य होई. तसेच इतर वक्त्यांपेक्षा माझी व्याख्यानं अधिक परिणामकारक होत असत.

माझा पहिला जॉब :

कोणत्याही 'पहिलेपणाची' नवलाई अपूर्व असते. शिक्षण पूर्ण झाल्यानंतर मिळणारी पहिली नोकरी आपण कधी विसरू शकत नाही. आपण काही करण्यास सक्षम आहोत ही जाणीव झाल्याने आपला आत्मविश्वास दुणावतो.

मी १९५१ मध्ये केमिकल इंजिनिअर झालो. त्यावेळी देश नुकताच स्वतंत्र झाला होता आणि औद्योगिक क्षेत्र अविकसित होते. त्यामुळे इंजिनिअर्सना नोकऱ्या मिळविणं अवघड होतं. त्यावर्षी संपूर्ण देशातून केवळ १६ जणांना केमिकल इंजिनिअरिंगची पदवी मिळाली व त्यापैकी फक्त सहा जणांना काम मिळालं.

तथापि, माझे शैक्षणिक करिअर चांगलं असल्याने मला पदवीधर झाल्याबरोबर लगेचच एका अभियांत्रिकी सल्लागार संस्थेतून ऑफर आली. ही संस्था 'इंडस्ट्रियल इंजिनिअरिंग' या विषयाशी संबंधित होती. मात्र मी केमिकल इंजिनिअर होतो. त्यामुळे ऑफर कितीही आकर्षक असली तरी ती वेगळ्या क्षेत्रातील असल्याने स्वीकारावी की नाही अशा द्विधा मनःस्थितीत मी होतो.

मी माझे प्राध्यापक डॉ. जी.पी. काणे यांचा सल्ला घेतला. त्यांनी मला ताबडतोब नोकरी स्वीकारण्यास सांगितलं. 'ही कंपनी इंडस्ट्रियल इंजिनिअरिंगमधील आहे आणि मी केमिकल इंजिनिअर आहे', अशी शंका व्यक्त करताच ते म्हणाले, "अरे, तू अजून केमिकल इंजिनिअर आहेसच कुठे? तू तर केवळ केमिकल इंजिअरिंगचा पदवीधर आहेस. दहा वर्षे या क्षेत्रात काम करशील तेव्हा कुठे स्वतःला केमिकल इंजिनिअर म्हणवून घेण्याच्या योग्यतेचा होशील. तुला मिळालेली ऑफर तुझ्या पुस्तकी ज्ञानापेक्षा भिन्न क्षेत्रातली असली तरी अनुभवाने तू त्यातही प्रावीण्य मिळवशील. कोणत्याही परिस्थितीत तुझी शैक्षणिक पात्रता तुझ्या यशाच्या मार्गातला अडथळा बनता कामा नये. शैक्षणिक पात्रतेचा बाऊ करून तू नवनव्या क्षेत्रातील अनुभव मिळविण्याच्या संधी गमावू नको." मी हा माझ्या आयुष्यातील सर्वांत मोलाचा सल्ला मानतो. याचा उपयोग पुढच्या संपूर्ण व्यावसायिक प्रवासात मला झाला आणि आजही होत आहे.

अशा तऱ्हेने माझी पहिली नोकरी हा दुसरा महत्त्वपूर्ण टप्पा म्हणता येईल.

इंडस्ट्रियल इंजिनिअरिंग क्षेत्रात काही काळ काम केल्यानंतर मी आयसीआयमधील ऑर्गनायझेशन अॅण्ड मेथड्स या विभागात काम केले व युनियन कार्बाईडमधील पहिला भारतीय संगणक व्यवस्थापक बनलो. त्यानंतर मला एका औषध कंपनीचा व्यवस्थापकीय संचालक म्हणून काम करण्याची संधी मिळाली. त्यावेळी मिनू मसानी त्या कंपनीचे सल्लागार होते. मी त्यांना म्हणालो, "मी पहिला जॉब स्वीकारलाय खरा, पण मला औषधे तयार करण्याचा सोडाच पण घेण्याचाही फारसा अनुभव नाही. मला हे काम जमणार याबाबत मीच साशंक आहे. मी हा अनाठाई धोका तर पत्करत नाही ना?" यावर मसानी म्हणाले, "अरे, ज्यांनी तुला हे काम दिले त्यांनी तुझ्यापेक्षाही जास्त धोका पत्करला आहे असं तुला वाटत नाही का?"

माझ्यां सर्व शंका क्षणात दूर झाल्या.

यानंतर मी व्हिडिओ कॅसेट निर्मिती क्षेत्रात एक छोटा प्रायोजक या नात्याने प्रवेश केला. तसंच व्यवस्थापन विकास कार्यक्रमांमध्येही लक्ष घातलं.

अशा प्रकारे मी डॉ. काणे यांच्या सल्ल्यानुसार ठराविक कालावधीनंतर कामे बदलत राहिलो. त्यामुळे माझं अनुभवविश्व समृध्द होत गेलं.

डॉ. काणे यांचा सल्ला मलाच नव्हे तर व्यवस्थापकीय क्षेत्रात काम करणाऱ्या सर्वांनाच मोलाचा आहे. व्यवस्थापकाला विविध क्षेत्रांतील अनुभव जितका जास्त तितकी त्याची कामगिरी सरस होते. त्याला कधीही एकांगी विचार करून चालत नाही. त्याची वृत्ती सतत नवीन शिकण्याची असली पाहिजे हेच डॉ. काणे यांच्या सल्ल्याचं सार आहे.

पुढील लेखात माझ्या व्यवस्थापकीय कालखंडातील काही घडामोडी आपल्यासमोर मांडणार आहे.



हितगूज (भाग दुसरा)

मागच्या लेखात माझ्या बालपणापासून व्यावसायिक जीवनाच्या सुरुवातीच्या काळातील वैशिष्ट्यपूर्ण घडामोडी मी आपल्याला सांगितल्या. या लेखात व्यवस्थापकीय क्षेत्रातील माझ्या कामगिरीबद्दल आपल्याशी या थोड्याशा गप्पा.

अमेरिकेत व्यवस्थापकीय शिक्षणाची संधी मिळणे हा माझ्या आयुष्यातील तिसरा महत्त्वाचा मैलाचा दगड म्हणता येईल. या अभ्यासासाठी मला 'फुलब्राईट फेलोशिप' मिळाली. ही फेलोशिप मला कशी मिळाली याची कहाणी दिलचस्प आहे.

मी अर्ज केल्यानंतर मला मुलाखतीसाठी बोलाविण्यात आलं होतं, पण या फेलोशिपसाठी व्यवस्थापनशास्त्रातील पदवी किंवा कोणत्याही क्षेत्रातील पदव्युत्तर अभ्यासक्रमाचे प्रमाणपत्र आवश्यक होते. ती माझ्याजवळ नसल्याने मला मिळालेलं मुलाखतीचे निमंत्रण रद्द करण्यात आल्याचं मागाहून कळविण्यात आले. माझं शिक्षण त्या वेळी बी.एस्सी. (टेक्नॉलॉजी) म्हणजेच सध्याच्या भाषेत बॅचलर ऑफ इंजिनिअरिंग एवढंच होतं. बी.एस्सी. (टेक्नोलॉजी) ही पदवी बी.एस्सी.नंतरचा दोन वर्षांचा अभ्यासक्रम पूर्ण केल्यानंतरच मिळते. त्यामुळे मी पदव्युत्तर अभ्यासक्रम पूर्ण केला आहे असाच याचा अर्थ होतो असं मी त्यांना कळविलं. मात्र त्यांनी मला मुंबई विद्यापीठाचं तसं प्रमाणपत्र ताबडतोब सादर करण्यास सांगितले.

त्यावेळी माझं भाग्य बलवत्तर असावं. कारण मी दुपारी दीड वाजता धावत पळत मुंबई विद्यापीठाच्या कार्यालयात गेलो. ती जेवणाची वेळ असूनही असिस्टंट सबरजिस्ट्रार यांच्या कार्यालयात गेलो होतो. त्यांनी माझं म्हणणं ऐकून घेऊन मला आवश्यक ते प्रमाणपत्र एका तासात दिलं मी ते लगेच 'फुलब्राईट'च्या अधिकाऱ्यांना सादर केलं व ठरल्या वेळी माझी मुलाखत घेण्याची मागणी केली. मात्र, आपल्याला येण्यास उशीर झाल्याने आपली जागा भरण्यात आली आहे, असं सांगून त्यांनी मुलाखत घेण्यास नकार दिला. आणखी कोणी उमेदवार अनुपस्थित राहिल्यास आपला विचार करण्यात येईल, आपण वाट पाहा असा दिलासा देण्यात आला. मी संध्याकाळी साडेपाचपर्यंत वाट पाहिली, पण कोणीही अनुपस्थित राहिला नाही!

त्यावेळी मी नांदेड येथे राहत होतो. तेथून मुंबईला पुन्हा मुलाखतीसाठी येणं अत्यंत कठीण होतं. 'माझी मुलाखत आजच घेण्याची विनंती केल्यास माझी सोय होईल' असं मी तेथील अधिकाऱ्यांना सांगून पाहिलं, पण ते त्यांच्या मनास येईना. तेथील एका स्टेनोग्राफरने यावर तोडगा काढला. मुलाखत मंडळाचे सदस्य ठराविक वेळाने चहा घेण्यासाठी मुलाखती घेण्याचं काम थांबवत असत. चहा घेता घेता यांनी माझी मुलाखत घ्यावी असा उपाय त्या स्टेनोग्राफरने सुचविला. तो त्वरित मान्य करण्यात आला.

दिवसभर मुलाखती घेऊन मंडळाचे सदस्य दमलेले होते. तरीही त्यांनी चहा घेता घेता केवळ पाच मिनिटांसाठी त्यांच्या खोलीत बोलावलं. माझ्या आग्रही भूमिकेमुळे ते थोडेसे कातावले होते.

"तुम्ही अमेरिकेत जाऊ इच्छिता. अमेरिकेची लोकसंख्या किती, ते तरी तुम्हाला माहीत आहे का?" त्यांच्यापैकी एकाने माझ्या तोंडावर प्रश्न लगावला. मीही थोडा वैतागलेलोच होतो. "मी तेथे अमेरिकेची लोकसंख्या वाढविण्यासाठी किंवा कमी करण्यासाठी जात नाहीये!" असं उत्तर एका झटक्यात माझ्या तोंडून बाहेर पडलं. चहाच्या खोलीत हास्याचे फवारे उडाले. मघाचं तणावयुक्त वातावरण एका क्षणात नाहीसे झालं. त्यानंतर मुलाखत ४५ मिनिटे चालली. माझी निवड करण्यात आली.

या कहाणीचं तात्पर्य सर्व व्यवस्थापकांसाठी उद्बोधक आहे. परिस्थिती कितीही कठीण असली, तरी ती आपल्या बाजूने बदलण्याची संधी जरूर मिळते. फक्त त्यासाठी धीर धरला पाहिजे. व्यवस्थापनशास्त्रातील हे मूलभूत तत्त्व आहे.

कार्नेजी विद्यापीठातले दिवस :

माझं अमेरिकेतील प्रशिक्षण सुरू झाल्यानंतर माझी प्रथम नौदल संशोधन प्रकल्पाच्या कार्यालयात नियुक्ती करण्यात आली. उत्पादनासाठी लागणाऱ्या वस्तू व मजुरीचा खर्च यावर अहवाल तयार करण्याचं काम माझ्यावर सोपविण्यात आलं होतं. माझ्या अहवालाचं नंतर पुस्तकही काढण्यात आले.

माझा अहवाल चार वरिष्ठांच्या एका मंडळाने तपासला होता. (या चारांपैकी प्राध्यापक हर्बर्ट सायमन व प्राध्यापक फ्रँको मोडिग्लिआनी यांना नंतर नोबेल पुरस्कारही मिळाला.) सुरुवातीच्या काळात त्यांनी मला ५० टक्के गुण देऊ केले होते. ५० टक्के गुण काही वाईट नाहीत असं या मंडळाचे मुख्य प्राध्यापक चार्ल्स होल्ट यांनी मला पत्राद्वारे कळविलं. 'अजून बराच वेळ आहे. माझी टक्केवारी वाढू शकते' असं उत्तर पाठवून मी मोकळा झालो होतो. माझा आत्मविश्वास चांगलाच वधारला होता. आपणही नोबेल प्राईझ मिळवू शकतो असंही वाटू लागलं होतं. तो योग मात्र अजून आलेला नाही.

पहिले जाहीर भाषण :

माझ्या जीवनातील आणखी एक महत्त्वाचा टप्पा म्हणजे माझं पहिलं जाहीर व्याख्यान. कोलकाता येथे एका व्यावसायिक संस्थेने माझ्या बॉसचे 'भारतातील कामगार कायदे' या विषयावर व्याख्यान आयोजित केलं होतं. पण ऐन वेळी बॉसना लंडनला जावं लागल्याने व त्यांचा 'इनचार्ज' मी असल्याने व्याख्यानाची जबाबदारी माझ्यावरच येऊन पडली. मी कायद्याचा पदवीधर नसल्याने मला या विषयाची काहीच माहिती नव्हती. त्यामुळे कामगार कायद्यातील तरतुदींविषयी बोलणं शक्यच नव्हतं. मी माझं वाचन व सामान्य ज्ञान याचा उपयोग करून कामगार कायदे कसे असावेत याविषयीची माझी मतं व संकल्पना श्रोत्यांसमोर मांडल्या. कशा कुणास ठाऊक, पण त्या त्यांना आवडल्या. बालपणी लागलेली वाचनाची सवय अशी उपयोगी पडली. एका व्याख्याता या नात्याने माझ्या करिअरची ती सुरुवात होती.

व्यवस्थापन प्रशिक्षण :

व्यवस्थापन प्रशिक्षक म्हणून माझी कारकीर्द सुरू करून देण्याचं श्रेय प्राध्यापक एन.एस. रामस्वामी यांना दिलं पाहिजे. माझ्या वार्षिक सुटीमध्ये त्यांनी मला केरळमध्ये बोलावून ऑटोमेशन, सिस्टिम्स, प्रोसिजर्स व किफायतशीर उत्पादन या विषयांवर माझ्या अनेक कार्यशाळा कोचीनपासून त्रिवेंद्रमपर्यंत आयोजित केल्या. तेव्हापासूनच मी व्यवस्थापकीय प्रशिक्षक म्हणून नावारूपाला आलो. माझ्या करिअरला आणखी एक तेजस्वी पैलू पडला.

तेव्हापासून आजपर्यंत मी व्यवस्थापकीय प्रशिक्षणाच्या अनेक कार्यशाळा आयोजित केल्या आहेत. अनेक संस्थांमधील व्यवस्थापकांना नवी दृष्टी देण्याचा माझा प्रयत्न आजही सुरू आहे.

व्यवस्थापकीय बोधपट निर्मिती :

चित्रपट हे केवळ एक करमणुकीचे नव्हे तर लोकशिक्षणाचेही प्रभावी माध्यम आहे. माझा या क्षेत्रात प्रवेश अपघातानेच झाला असं म्हणावं लागेल. मुंबईत राष्ट्रीय केमिकल्स ॲण्ड फर्टिलायझरमध्ये व्यवस्थापनावर कार्यशाळा घेत होतो. त्यावेळी या कंपनीने बोधपट तयार करण्याचं काम हाती घेतलं होतं. प्रशिक्षण कसं दिलं जातं यावर एका प्रसंगाचं चित्रण त्यांना करावयाचं होतं. माझी कार्यशाळा सुरू असताना त्यांनी काही वेळ त्याचं चित्रण केले. माझ्या प्रशिक्षणाच्या शैलीने प्रभावीत झाल्याने त्यांनी मला व्यवस्थापन या विषयावर चित्रफीत तयार करण्याची ऑफर दिली. तो वेळपर्यंत मी फक्त पीटर ड्रकर यांनी या विषयावर तयार केलेल्या चित्रफिती पाहिल्या होत्या. आपल्यालाही अशी फिल्म बनविण्याची संधी मिळेल असं स्वप्नातही वाटत नव्हतं.

'व्यवस्थापकाची भूमिका' या विषयावर चार चित्रफितींची एक मालिका तयार करता येईल अशी कल्पना मी मांडली, पण त्यात एक समस्या होती. चित्रफीत तयार करणाऱ्यांना व्यवस्थापनाबद्दलची माहिती नव्हती, तर मी चित्रफीत कशी तयार करतात या संबंधी अज्ञानात होतो. दोघांच्याही अज्ञानाची गोळाबेरीज करून आम्ही एक मालिका तयार केली. ती भलतीच लोकप्रिय झाली.

१९८२ मध्ये तयार केलेल्या या मालिकेला आजही मागणी आहे. या मालिकेतील प्रत्येक चित्रफितीच्या शेकडो प्रती आजपर्यंत खपल्या आहेत. व्हिडिओ चित्रणात प्रगती होत गेली. तसतशा मी आणखी चित्रफिती तयार केल्या. प्रथम आम्ही व्हिडिओ कॅसेट्स तयार करत होतो. आता सीडीचा उपयोग करतो. आतापर्यंत मी व्यवस्थापन या विषयावर ५० चित्रफिती तयार केल्या आहेत. या खेरीज माझ्याकडे आणखी ७० चित्रफितीच्या मार्केटिंगचे अधिकार आहेत. एकंदर माझा हा उद्योग चांगलाच लाभदायक ठरला आहे.

माझ्या जीवनातील या प्रसंगाने मला वेळोवेळी नवी दृष्टी दिली. यशाचे नवे मार्ग दाखवले. कर्तृत्वासाठी नवी दालने खोलून दिली. हे प्रसंग माझ्या अंतःकरणात शिलालेख कोरावा तसे कोरले गेले आहेत. ते केवळ माझ्यापुरतेच मर्यादित नाहीत. त्यांचं स्वरूप प्रातिनिधिक आहे. माझ्याप्रमाणे व्यवस्थापन क्षेत्रात काही तरी नवे करून दाखविण्याची नोंद बाळगणाऱ्यांसाठी ते एखाद्या दीपस्तंभाचे कार्य बजावू शकतात.



व्यवस्थापन शिक्षण : काल, आज व उद्या

लाटेबरोबर वाहून जाणं समाजाला आवडतं. कोणतंही नवं क्षेत्र समाजासाठी खुलं झालं आणि हे लक्षात आलं की, समाजातील बुध्दिवंतांपासून सामान्यांपर्यंत सारे जण त्याकडेच धावायला सुरवात करतात. शिक्षणक्षेत्रही त्याला अपवाद नाही.

सुमारे सव्वाशे वर्षांपूर्वी जेव्हा भारतात इंग्रजी शिक्षणाची व इंग्रजी शिक्षण पध्दतीची सुरुवात झाली, त्या वेळी शिक्षण घेण्याची इच्छा असणारे बहुतेक जण माध्यमिक शिक्षणानंतर 'आर्टस्' शाखा स्वीकारणं पसंत करीत असत. त्यातही अधिक बुध्दिमत्तेच्या विद्यार्थ्यांचा ओढा वकील होण्याकडे असे. त्यामुळे त्या काळात लेखक, कवी व कायदेतज्ज्ञ यांची रेलचेल होती. कारण, त्या शिक्षणाची लाट होती ती सुमारे पन्नास वर्षे टिकली.

नंतर सुमारे पंचाहत्तर वर्षांपूर्वी औद्योगिक क्रांतीची पहाट उगवल्यानंतर बुध्दिमान विद्यार्थ्यांचा कल अभियांत्रिकी व तांत्रिक शिक्षणाकडे वाढू लागला. कारण समाजाला त्या वेळी या क्षेत्रातील शिक्षितांची गरज निर्माण झाली होती. त्या नंतरच्या काळात वैद्यकीय शिक्षणाकडे समाजाचं लक्ष गेलं. ही लाट अजूनही टिकून आहे.

याबरोबरच सध्या आणखी एक जोरदार लाट आली आहे, ती म्हणजे व्यवस्थापन शिक्षणाची. तांत्रिक शिक्षणाला जोड म्हणून प्रथम या शिक्षण क्षेत्राचा उदय झाला. नंतर ते कमालीचं लोकप्रिय झालं. इतकं की कोणत्याही फलाण्या विद्यापीठाची व्यवस्थापन विषयातील पदवी मिळविण्यासाठी विद्यार्थ्यांच्या रांगा लागू लागल्या. लग्नाच्या बाजारातही 'व्यवस्थापन तज्ज्ञां'चा भाव अन्य शिक्षितांपेक्षा अधिक झाला. पर्यायाने आज



व्यवस्थापनशास्त्राचं शिक्षण देणाऱ्या संस्था व महाविद्यालयांचं जणू पेवच फुटलं आहे. एक व्यवस्थापनतज्ज्ञ म्हणून याचा मला एकीकडे आनंद होतोय तर दुसरीकडे चिंताही वाटत आहे.

व्यवस्थापन शिक्षण ही आता केवळ काही उच्चभ्रूंची मक्तेदारी राहिलेली नाही. अगदी तळागाळापर्यंत या शिक्षणाबाबत आकर्षण वाटत आहे. व्यावसायिक व्यवस्थापनाला केवळ तांत्रिकच नव्हे तर प्रत्येक क्षेत्राकडून मागणी असल्याने सर्व क्षेत्रांतील व्यवस्थापन तज्ज्ञ 'तयार' करणाऱ्या संस्था आज प्रत्येक छोट्या-मोठ्या गावांमधून आपल्याला पाहावयास मिळतात. त्यामुळे व्यवस्थापन शिक्षणाला सामाजिक प्रतिष्ठा प्राप्त झाली आहे. वाऱ्याची दिशा ओळखून अखिल भारतीय तांत्रिक शिक्षण संस्थेने देशातील जवळ-जवळ ८०० शिक्षण संस्थांना व्यवस्थापन शिक्षण देण्याची अनुमती दिली असून त्यांच्या अभ्यासक्रमांना मान्यताही दिली आहे. त्यामुळे हे शिक्षण घेऊ इच्छिणाऱ्या कुणालाही ते घेता येऊ लागलं आहे. 'जागा' भरल्यामुळे प्रवेश मिळाला नाही, असा अनुभव कुणालाही येत नाही याचा मला आनंद आहे.

संस्था व विद्यार्थी यांची संख्या वाढत असतानाच शिक्षणाच्या दर्जाचं काय होणार ही शंका मला भेडसावते.

मुलाच्या अभ्यासाबाबत अत्यंत दक्ष असणाऱ्या व त्याने अभ्यास करावा म्हणून सतत त्यावर डाफरणाऱ्या माझ्या एका मित्राला त्याच्या मुलानं विचारलं, "बाबा, मला शिक्षण मिळावं असं तुम्हाला वाटतं की पदवी मिळावी असं वाटतं?" हा प्रश्न ऐकून माझा मित्र क्षणभर अवाक् झाला.

त्यानं गोंधळून विचारलं, "या दोन्हीत फरक काय?" मुलानं शांतपणे सांगितलं, "बाबा, नुसती पदवी घ्यायची असेल, तर कॉलेजला जाण्याची किंवा सखोल अभ्यासाची आवश्यकता नाही. 'लाईक्ली क्वेश्चन्स' पाठ करून परीक्षेच्या वेळी पेपरमध्ये उतरवले की, हमखास पदवी मिळते. परीक्षेआधी पेपर फुटले, तर हे काम अधिकच सोपं होतं. मात्र, शिक्षण घ्यायचं असेल तर गंभीरपणे अभ्यास करण्याला काही पर्याय नाही." मुलाचे 'अनुभवी' बोल ऐकून माझा मित्र गप्प बसला.

आज व्यवस्थापन शिक्षणासंबंधी अशीच परिस्थिती निर्माण झाली आहे. कुत्र्याच्या छत्रीप्रमाणे सर्वत्र उगवलेल्या व्यवस्थापन शिक्षणसंस्थांपैकी फार थोड्या संस्थांकडे 'शिक्षण' देण्यायोग्य मूलभूत सुविधा उपलब्ध आहेत. बाकीच्या केवळ पदवी 'विकणाऱ्या' संस्था झाल्या आहेत.

या पार्श्वभूमीवर व्यवस्थापन शिक्षणाचा गंभीरपणे विचार होणं आवश्यक आहे. अन्यथा, एक ना धड भाराभर चिंध्या अशी या क्षेत्राची अवस्था होण्याची शक्यता आहे.

व्यवस्थापकीय शिक्षणाची लोकप्रियता वाढविताना त्याच्या दर्जाबाबत कोणतीही तडजोड केल्यास ते समाजाच्या दृष्टीने घातक ठरणार आहे. 'व्यवस्थापन' या संकल्पनेची प्रत्येक क्षेत्रातील वाढती गरज पाहता, त्याच्या शिक्षणाचा दर्जा टिकवून धरणं केवळ गरजेचं नाही तर अनिवार्य झाले आहे.

व्यवस्थापन शिक्षण : काल

चाळीस वर्षांपूर्वी प्रथमच भारतात हॉर्वर्ड विद्यापीठाच्या सहकार्याने कोलकाता व अहमदाबाद येथे 'इंडियन इन्स्टिटट्यूट ऑफ मॅनेजमेंट' या संस्थांची स्थापना झाली. विशाखापट्टणम येथील वॉल्टायर विद्यापीठातही व्यवस्थापन शिक्षणाचा 'एमबीए' अभ्यासक्रम सुरू करण्यात आला, पण त्याला अधिकृत मान्यता नव्हती. ही 'एमबीए' कोणती डिग्री आहे बुवा? नाव जरा विचित्र वाटतं नाही? अशी शेरेबाजी त्याकाळी होत असे.

कोलकाता व अहमदाबाद येथील व्यवस्थापन अभ्यासक्रम पदव्युत्तर होते. त्यामुळे त्या काळी शिक्षणक्षेत्रात एक गमतीशीर प्रश्न निर्माण झाला. पदव्युत्तर शिक्षण हे पदवीनंतर घ्यावयाचं असतं. पण व्यवस्थापन शिक्षणाला कोणतीही पदवी त्या काळी दिली जात नव्हती. मग ज्या अभ्यासक्रमांची मुळात पदवीच नाही, त्याचं पदव्युत्तर शिक्षण कसं दिलं जाऊ शकतं? असा गहन प्रश्न त्याकाळी विद्यापीठातील तथाकथित शिक्षणतज्ज्ञांना पडला होता.

या प्रश्नावर बरंच वैचारिक चर्वितचर्वण झाल्यानंतर एका प्राध्यापक- महाशयांनी त्यावर अफलातून तोडगा काढला. 'दोन वर्षे वाया गेल्याने ज्यांचं काहीच नुकसान होऊ शकणार नाही अशा विद्यार्थ्यांनाच या अभ्यासक्रमात प्रवेश द्यावा', अशी सूचना त्यांनी केली. ती अमलातही आणण्यात आली. एका अपरिचित अशा अभ्यासक्रमासाठी दोन वर्षे 'वाया' घालविण्याचे धाडस फक्त हुशार विद्यार्थीच दाखवू शकतो. त्यामुळे केवळ अतिबुध्दिमान अशा विद्यार्थ्यांनीच या अभ्यासक्रमासाठी प्रवेश घेतला. गंमत सांगायची म्हणजे ही परंपरा आजतागायत सुरू आहे. आयआयएममध्ये प्रवेश मिळालेला विद्यार्थी अतिबुध्दिवान असलाच पाहिजे हे गणित तेव्हापासून जे ठरले ते कायमचेच.

अशा तऱ्हेने काही मोजक्याच ठिकाणी व्यवस्थापन शिक्षणाची सुरुवात त्याकाळी झाली. चाळीस वर्षांपूर्वी लावलेला हा छोटासा 'वेलू' आता 'गगनावरी' गेला आहे.

आजचे व्यवस्थापन शिक्षण

एमबीए अभ्यासक्रमाचे ठसठशीत यश लवकरच डोळ्यांत भरलं. एमबीए विद्यार्थ्यांच्या सारख्या नोकऱ्या बदलण्याच्या सवयीवर त्या काळी टीका होत असतानाही, अनेक संस्थांनी अशा विद्यार्थ्यांना नोकरीवर घेण्यास सुरुवात केली. काही वर्षांनंतर त्या

विद्यार्थ्यांचा भाव इतका वधारला की, नोकरीसाठी त्यांना अर्ज द्यावा न लागता संस्थाच त्यांच्याकडे येऊ लागल्या. कॅम्पस इंटरव्ह्यू या संकल्पनेची सुरुवात येथूनच झाली. या घवघवीत यशामुळे इंडियन इन्स्टिटयूट ऑफ मॅनेजमेंटची लोकप्रियता वाढली. एमबीए पदवीधरांची वाढती गरज लक्षात घेऊन बेंगळूर, लखनौ आदी शहरांमध्येही त्या संस्था उभ्या राहिल्या.

अखिल भारतीय तांत्रिक शिक्षण संस्थेने विद्यापीटाच्या बाहेर खासगी संस्थांनाही एमबीएचा अभ्यासक्रम सुरू करण्याची अनुमती देण्याचा सपाटा सुरू केला. त्यामुळे अशा संस्थांचे रान माजण्यास मदत झाली. पर्यायाने व्यवस्थापन शिक्षणाच्या दर्जात चिंताजनक घट झाली आहे. भरमसाट शुल्क आकारूनही विद्यार्थ्यांना पुरेशा सुविधा व सकस शिक्षण न देणाऱ्या 'प्रॉफिट ओरिएंटेड' संस्थाही असंख्य आहेत. एमबीए असणं ही सामाजिक प्रतिष्ठेची बाब असल्याने विद्यार्थीही मागचा पुढचा विचार न करता स्वतःची फसवणूक करून घेत आहेत.

या दर्जाहीनतेला कोणकोणते घटक जबाबदार आहेत व त्यांना दूर सारून दर्जा सुधारण्यासाठी काय करावे लागेल तसंच व्यवस्थापन शिक्षणाचं उद्याचं स्वरूप कसं असणार आहे याबाबत अनेक तज्ज्ञ सांगोपांग विचार करीत आहेत. माझीही यासंबंधी निश्चित अशी मतं आहेत. त्याबद्दल पुढील लेखात.



व्यवस्थापन शिक्षणाचे भवितव्य

विद्यापीठांशी संलग्न नसलेल्या शिक्षण संस्थांच्या व्यवस्थापन शिक्षणा अभ्यासक्रमांना मान्यता देण्याचं धोरण अखिल भारतीय तांत्रिक शिक्षण समितीने ठरविल्यानंतर व्यवस्थापन शिक्षणाच्या दर्जाचा प्रश्न निर्माण झाला. दर्जा कायम राखण्यासाठी कोणते उपाय करावे लागतील, या बाबत शिफारशी करण्यासाठी समितीने एका सदस्य मंडळाची स्थापना केली. या सदस्य मंडळाच्या अध्यक्षपदी माझी नियुक्ती करण्यात आली होती. दर्जा घसरू न देता व्यवस्थापन शिक्षणाचा मोठ्या प्रमाणावर प्रसार करण्यासंबंधी आम्ही अनेक शिफारशी केल्या. त्यातील महत्त्वाच्या शिफारशी पुढीलप्रमाणे,

१. व्यवस्थापन शिक्षणाचा अभ्यासक्रम पूर्ण वेळ २ वर्षांचा असण्याची आवश्यकता नाही. त्यापेक्षा कमी कालावधीचे पदविका (डिप्लोमा) अभ्यासक्रम सुरू करण्यास अशा संस्थांना अनुमती द्यावी. असे केल्यास या संस्थांजवळ ज्या मूलभूत सुविधा उपलब्ध आहेत, त्यांना अनुरूप अभ्यासक्रम आखणं शक्य होईल.

२. व्यवस्थापनशास्त्राचं एमबीएच्या पध्दतीने सर्वंकष शिक्षण देण्याचं बंधन या संस्थांवर घातलं जाऊ नये. कारण सर्व क्षेत्रांत अशा सर्वंकष शिक्षणाची आवश्यकता असत नाही. तसंच प्रत्येक संस्थेजवळ सर्वंकष शिक्षण देण्यायोग्य मूलभूत सुविधा उपलब्ध नसतात. त्याऐवजी व्यवस्थापनाच्या वेगवेगळ्या विभागांसाठी वेगवेगळा अभ्यासक्रम शिकविण्याची मुभा देण्यात यावी. उदाहरणार्थ मटेरियल मॅनेजमेंट, पर्सोनेल मॅनेजमेंट इत्यादी.



३. विविध क्षेत्रांच्या

आवश्यकतांप्रमाणे त्या-त्या प्रकारचे व्यवस्थापन शिक्षण देण्यासाठी अशा संस्थांना प्रोत्साहित केलं पाहिजे. त्याचप्रमाणे विद्यार्थ्यांना प्रत्यक्ष महाविद्यालयात येऊन शिक्षण घेण्याप्रमाणेच आपल्या निवासस्थानी राहून अभ्यासक्रम पूर्ण करण्याची सुविधा देण्यात आली पाहिजे. अशा संस्थांमधील विद्यार्थ्यांना अन्य प्रसिध्द संस्थांमार्फत घेतल्या जाणाऱ्या परीक्षांना बसण्याची मुभा देण्यात आली पाहिजे.

या शिफारशीनुसार व्यवस्थापन शिक्षणाच्या 'कॉरस्पॉन्डन्स कोर्सेस'ना मान्यता मिळाली. मॅनेजमेंट असोसिएशन, इंडियन सोसायटीज फॉर ट्रेनिंग अॅण्ड डेव्हलपमेंट, नॅशनल इन्स्टिटयूट ऑफ मॅनेजमेंट, इंडियन इन्स्टिटयूट ऑफ मटेरियल्स मॅनेजमेंट, ऑपरेशन रिसर्च सोसायटी ऑफ इंडिया व नॅशनल प्रॉडक्टिव्हिटी कौन्सिल इत्यादी संस्थांच्या पोस्टल व कोरस्पॉन्डन्स कोर्सेसना अखिल भारतीय तांत्रिक शिक्षण समितीची मान्यता मिळाली. व्यवस्थापन शिक्षण क्षेत्रात एका नव्या शिक्षण पध्दतीने मूळ धरले. ही 'दूरशिक्षण' पध्दती अल्पावधीतच लोकप्रिय झाली.

व्यवस्थापन शिक्षण संस्थांना मान्यता देण्याविषयीचे मापदंडही माझ्या अध्यक्षतेखालील सदस्य मंडळाने सुचविले होते. त्यानुसार व्यवस्थापन शिक्षण देणाऱ्या संस्थेची स्वतःची इमारत असणं, योग्य त्या मूलभूत सुविधा पुरविण्यासाठी राखीव निधी असणं, सुसज्ज वाचनालयाची सोय, अभ्यासक्रमांसाठी विद्यार्थ्यांची निवड करण्यासाठी एक निश्चित पध्दती ठरविणं व या पध्दतीप्रमाणे निवड करण्यासाठी संस्थेकडे यंत्रणा व मनुष्यबळ असणं इत्यादी अटी घालण्यात आल्या. या अटींची पूर्तता करणाऱ्या संस्थांनाच मान्यता देण्यात येऊ लागली.

खाजगी संस्थांप्रमाणेच विविध विद्यापीठांनीदेखील व्यवस्थापन शिक्षण संस्था वाढत्या संख्येने स्थापन केल्या. तसेच पोस्टल कोर्सेस व करस्पाँडन्स कोर्सेस सुरू केले. त्यामुळे अवघ्या दहा वर्षांत या शिक्षणाचा विस्तार देशाच्या कानाकोपऱ्यांत झाला. या विस्तारात माझाही काही प्रमाणात वाटा आहे. याचा मला रास्त अभिमान आहे.

एवढे करूनही मागणी आणि पुरवठा यांची तोंडमिळवणी करणे अवघड झाल्यामुळे विदेशांतील संस्थांची मान्यता मिळालेल्या अनेक संस्थांनी भारतात व्यवस्थापन शिक्षण अभ्यासक्रम सुरू केले. भरीत भर म्हणून मान्यताप्राप्त संस्थेमध्ये दिल्या जाणाऱ्या प्रवेशांमध्ये भ्रष्टाचार होत असल्याचे आरोप होऊ लागले. वैद्यकीय व अभियांत्रिकी शिक्षणाखालोखाल व्यवस्थापन शिक्षण 'फायद्या'चे आहे याचा शोध लागण्यास राजकारण्यांना वेळ लागला नाही. त्यामुळे त्यांचा या क्षेत्रात हस्तक्षेप होऊ लागला. अनेक खाजगी संस्थांनी अटी पूर्ण करण्याची क्षमता नसतानाही राजकीय व आर्थिक दबाव आणून

मान्यता मिळविली.

कोणत्याही इमारतीत चार संगणक आणून टाका, पाच पंचवीस पुस्तके कपाटात ठेवा, काही मासिके चालू करा आणि दोन चार प्राध्यापक नियुक्त करा, अनेक कसरती करून मान्यता मिळवा की झाली शिक्षण संस्था तयार, अशी अवस्था यामुळे निर्माण झाली आहे.

अशा प्रकारे सध्या व्यवस्थापन शिक्षणाचा 'ज्वालामुखी' धगधगत आहे. सध्या देशात १ हजाराच्या आसपास संस्था ५० हजारांहून पदवी - पदविकाधारकांना दरवर्षी 'नोकऱ्यांच्या बाजारात' आणून उभे करीत आहेत. भारतात दरवर्षी जेवढे 'व्यवस्थापक' तयार होतात, तितके बाकीच्या पूर्ण जगात होत नाहीत!

संख्या प्रमाणाबाहेर वाढली की, गुणवत्ता कमी होते हा निसर्गाचा नियम आहे. व्यवस्थापन शिक्षणाबाबत हेच घडत आहे.

'उद्याचे' व्यवस्थापन शिक्षण :

'परमेश्वरा, जे मी करू शकतो, ते करण्याचे सामर्थ्य मला दे. जे मी करू शकत नाही ते सहन करण्याची शक्ती दे आणि चांगल्या वाईटातील फरक ओळखण्याचे शहाणपण मला दे' अशी प्रार्थना आहे. व्यवस्थापनशास्त्राचं गुपितच जणू या प्रार्थनेत दडलं आहे. त्यामुळे या शास्त्राचं शिक्षण घेताना विद्यार्थ्यांना आपली क्षमता व बऱ्यावाईटांतील फरक ओळखण्याची कुवत यांचा वापर करूनच कोणत्या ठिकाणी शिक्षण घ्यावयाचं याचा विचार करावा लागणार आहे.

वैद्यकीय व अभियांत्रिकी महाविद्यालयांची चलती होती, तेव्हा चांगल्या संस्था आणि सुमार संस्था असा एक अंतर्गत संघर्ष त्या शिक्षण क्षेत्रात निर्माण झाला होता. तसाच आता व्यवस्थापन शिक्षण क्षेत्रात उभा राहिला आहे. हे एक प्रकारे ध्रुवीकरण आहे. चांगल्या संस्थांमध्ये विद्यार्थ्यांना चांगले शिक्षक, चांगली साधने व सुविधा याद्वारे कसदार शिक्षण दिले जात आहे. तर बाकीच्या संस्थांमधून केवळ पदव्या दिल्या जात आहेत.

ही दरी बुजविण्यासाठी व्यवस्थापन व्यावसायिकांची एक दक्षता समिती नेमणं आवश्यक आहे. विविध मान्यताप्राप्त संस्थांमध्ये दिल्या जाणाऱ्या शिक्षणाच्या दर्जावर लक्ष ठेवण्याचा अधिकार या संस्थेला दिला जावा. वैद्यकीय शिक्षण क्षेत्रात ऑल इंडिया मेडिकल कौन्सिल या संस्थेकडून शिक्षणाच्या दर्जावर लक्ष देण्याचं काम केलं जातं. या संस्थेला काही कायदेशीर अधिकारही आहेत.

ज्या संस्थांना अधिकृत मान्यता नाही, त्यांची नावे अखिल भारतीय तांत्रिक शिक्षण समितीने वेळोवेळी जाहीर करावीत. एखादी संस्था मान्यताप्राप्त नाही, हे एकदा जाहीर

झाल्यानंतर त्यात प्रवेश घेण्यास विद्यार्थी तयार होणार नाहीत. त्यामुळे विद्यार्थ्यांअभावी संस्था बंद करणं चालकांना भाग पडेल.

मात्र हा उपाय करण्याअगोदर अशा संस्थांना सुधारण्याची संधी दिली जाणेही आवश्यक आहे. अशी सुधारणा घडवून आणण्यासाठी पुढील उपाय करता येतील.

१. अशा संस्थांना ख्यातिप्राप्त संस्थांच्या संपर्कात आणणं किंवा शक्य झाल्यास त्यांच्याशी संलग्न करणं.

२. अशा संस्थांमधील शिक्षकांना चांगलं प्रशिक्षण देऊन सक्षम बनविणे. त्यांच्यासाठी कार्यशाळा व कार्यक्रमांचे आयोजन करणं. त्यांच्या कामगिरीवर सतत लक्ष ठेवणं.

३. संगणकाचा वापर अधिक प्रमाणात करून व्हिडीओ शिक्षणावर भर देणे. शिक्षकांची संख्या कमी करणं.

भविष्यकाळात शिक्षणात संगणकाचा वापर मोठ्या प्रमाणात होणार आहे. व्यवस्थापकीय शिक्षणही त्याला अपवाद नाही. संगणक वापरता आल्याखेरीज व्यवस्थापन शिक्षण घेताच येणार नाही, अशी स्थिती आताच निर्माण झाली आहे. पुढील काळात ती अधिकच तीव्र होईल. त्यामुळे व्यवस्थापन शिक्षणाला जोडूनच संगणक शिक्षणही अनिवार्य करणं संस्थांवर बंधनकारक केलं जाणं आवश्यक आहे.

शेवटी सांगायचं तर व्यवस्थापन शिक्षणाच्या प्रसाराचा फायदा उठवायचा असेल तर त्याचा दर्जाही टिकवून धरण्याला पर्याय नाही आपण डोंगर चढायला सुरुवात केली आहे. मध्यापर्यंत पोहोचलो आहोत. तेथून खाली घसरायचं की निर्धाराने शिखर गाठायचं हे आपल्याच हातात आहे.



संवाद साधण्याची कला

कोणत्याही व्यवस्थापन प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे यश पुढील तीन बाबींवर अवलंबून असते. (१) शिकविण्याची शैली, (२) शिकविण्याचे मुद्दे, (३) प्रशिक्षणार्थींची आकलनशक्ती.

१. शिकविण्याची पध्दती किंवा शैली :

चांगला शिक्षक, चांगला व्यवस्थापक व चांगला राजकारणी यांच्यात एक समान गुण असावा लागतो. तो म्हणजे प्रभावीपणे संवाद साधण्याची कला. शिक्षकाचं यश केवळ त्याच्या ज्ञानावर किंवा बुध्दीवर अवलंबून नसतं. आपलं ज्ञान तो विद्यार्थ्यांपर्यंत कसं पोहोचवितो आणि त्यांच्या बुध्दीला चालना कशी देतो, यावर ते अवलंबून आहे. प्रचंड ज्ञान असणारे विद्वान चांगलं 'शिकवू' शकत नाहीत हा अनुभव बऱ्याचदा येतो.

एका प्रसिध्द प्राध्यापकांचं शिकवणं ऐकण्यासाठी इतर वर्गातली मुलंही आपला तास चुकवून येत असत. आपल्या लोकप्रियतेचे रहस्य काय असं त्यांना विचारले असता ते म्हणाले, ''मी शिकविताना विषय विद्यार्थ्यांच्या कानापर्यंत नव्हे तर मनापर्यंत पोहचवितो. पुढील काम विद्यार्थी स्वतःच करतात.''

याचा अर्थ असा की, विद्यार्थ्यांच्या मनात विषयाबद्दल प्रेम निर्माण करतो तो



आदर्श शिक्षक. कारण जे मनात शिरत नाही, त्याबद्दल प्रेम निर्माण होत नाही आणि प्रेम निर्माण झाल्याशिवाय ते 'आपले' व्हावं असं वाटत नाही. तेव्हा विद्यार्थ्याला विषय 'आपला' वाटावा अशी शिकविण्याची शैली विकसित करणं आवश्यक आहे. व्यवस्थापन प्रशिक्षकांची हे तत्त्व अंगीकारले पाहिजे.

काही शिक्षक एखाद दुसऱ्या विद्यार्थ्याला चांगलं शिकवू शकतात. पण एकाच वेळी चाळीस पन्नास विद्यार्थ्यांसमोर त्यांचा रंग उडून जातो. विशेषत: विविध वयाच्या आणि विभिन्न शैक्षणिक पात्रता असणाऱ्या मोठ्या विद्यार्थी गटाला एकच विषय सलग अनेक तास शिकविण्याची वेळ आली की, विद्वज्जड व तज्ज्ञ शिक्षकांचीही भंबेरी उडते. कारण शिकवणं आणि व्यक्तीशी संवाद साधणं यात मूलभूत फरक आहे. प्रशिक्षकाने तो लक्षात घेतला पाहिजे.

प्रशिक्षणार्थीशी प्रशिक्षकांचे संबंध हा एक देखील कळीचा मुद्दा आहे. याबाबत क्रिकेटचं उदाहरण घेता येईल. एखादा विश्वविक्रमी महान फलंदाज किंवा गोलंदाज यशस्वी कप्तान होऊ शकतोच असं नाही. कारण व्यक्तिगत कामगिरी आणि यशस्वी कप्तानी यासाठी भिन्न गुणांची आवश्यकता आहे. एकाच व्यक्तीत ते असू शकतील असं सांगता येणार नाही.

सचिनसारखा भीमपराक्रम गाजवणारा दिग्गज खेळाडू यशस्वी कप्तान होऊ शकला नाही. क्रिकेटचे समीक्षक म्हणतात की, त्याच्याइतक्याच महान कामगिरीची अपेक्षा त्याने संघातील इतर खेळाडूंकडून ठेवली, पण प्रत्येक खेळाडू त्याच्याइतका महान असू शकत नाही. त्यामुळे खेळाडूंवर दडपण आलं. परिणामी संघाची कामगिरी उंचावू शकली नाही.

संघाचा कप्तान हा एकापरीने संघाचा शिक्षकच असतो. कारण आपल्या खेळाडूंकडून मैदानात ज्याच्या त्याच्या कुवतीप्रमाणे यथायोग्य कामगिरी करून घेण्याची जबाबदारी त्याची असते. ती तो जितक्या अचूकपणे पार पाडील तितकं यश संघाच्या पदरात पडते. यासाठी संघातील खेळाडूंशी त्याचे संबंध आत्मीयतेचे असावे लागतात.

प्रशिक्षकाच्या बाबतही असेच आहे. तो नुसता ज्ञानी असून भागत नाही. तर विद्यार्थ्यांना त्यांच्या क्षमतेप्रमाणे कार्यप्रवण बनवणं, त्यांची कुवत वाढविण्याचा प्रयत्न करणं आणि सर्व विद्यार्थ्यामध्ये सांघिक भावना निर्माण करणं हा देखील 'शिक्षकी'चाच एक भाग आहे. थोडक्यात, स्वतःच्या महानतेचं दडपण विद्यार्थ्यांवर येऊ न देता, विद्यार्थ्यांच्या पातळीपर्यंत पोचून त्यांची पातळी उंचावण्याचा प्रयत्न करणं यात शिक्षकाचं खरं कौशल्य दिसून येतं. केवळ उंटावरून शेळ्या हाकण्याची पध्दती यशस्वी ठरत नाही.

व्यवस्थापन प्रशिक्षकाच्या संदर्भात तर ही बाब फारच महत्त्वाची आहे. कारण कोणत्याही क्षेत्राचं व्यवस्थापन हा एक सांघिक खेळच आहे. याही खेळात महान खेळाडूंच्या जिवावर सामने जिंकले जाऊ शकत नाहीत तर व्यवस्थापनातील प्रत्येक स्तरातील व्यक्तीने त्याची जबाबदारी पार पाडावी लागते. तरच लक्ष्याचा पाठपुरावा यशस्वीपणे करता येतो.

याचमुळे व्यवस्थापन प्रशिक्षकाला प्रशिक्षणार्थींमध्ये सांघिक भावना निर्माण होईल, अशा पध्दतीने कार्यक्रम आखावा लागतो. तो प्रशिक्षणार्थींना भावण्यासाठी त्यांच्याबरोबर परिणामकारक संवाद साधावा लागतो.

संवाद साधण्याची ही कला कष्टसाध्य आहे. ती दुसऱ्याचं अनुकरण करून साध्य होत नाही. एखाद्या प्रशिक्षकांची कार्यशाळा घेण्याची शैली आवडली की, इतर अनेक प्रशिक्षक त्याच शैलीचे अनुकरण करू लागतात. पण ज्याचं आपण अनुकरण करतो त्याचे व्यक्तिमत्त्व, विषयाची जाण, बौध्दिक क्षमता आपल्याहून भिन्न असते. त्यामुळे अशी 'कॉपी' करणे यशस्वी ठरत नाही, याचे भान प्रशिक्षकाला असावयास हवं. त्यामुळे प्रत्येकाने आपल्या अंगभूत गुणांचा व वैशिष्ट्यांचा विचार करून स्वतःची शैली विकसित व ती लोकप्रिय करण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे.

शिकविण्याचे मुद्दे :

शिकविण्याच्या शैलीप्रमाणेच नेमकं काय शिकवायचं याचा प्रशिक्षकाला सांगोपांग विचार करून कार्यक्रम ठरवावा लागतो. शाळेतील शिक्षक व व्यवस्थापन प्रशिक्षक यासंदर्भात मोठा फरक आहे. शालेय किंवा महाविद्यालयीन शिक्षकाने काय शिकवायचं ते ठरलेलं असतं. इच्छा असूनही तो त्यात बदल करू शकत नाही. त्याच्यासमोर केवळ कसं शिकवायचं हाच प्रश्न असतो.

व्यवस्थापन प्रशिक्षकाला मात्र काय शिकवायचं आणि कसं यावर समान लक्ष पुरवावं लागते. कारण विविध क्षेत्रांत कार्य करणाऱ्या संस्थांकडून त्याला प्रशिक्षणासाठी बोलावणं येऊ शकतं. त्यांच्या आवश्यकता वेगवेगळ्या असतात. त्या जाणून घेऊन आपल्या कार्यक्रमात ऐन वेळी बदल करावे लागतात.

शिकविण्याच्या मुद्यांबाबतही ख्यातनाम प्रशिक्षकांची कॉपी करण्याचा मोह नवोदित प्रशिक्षकांना अनावर होतो. अनेक प्रशिक्षक साचेबध्द पध्दतीचे खेळ, नाट्यसंवाद, इत्यादी माध्यमांमधून शिकविणं पसंत करतात. पण कित्येक संस्थांमधून कर्मचाऱ्यांनी अशा अनेक कार्यशाळांना उपस्थिती लावलेली असते. त्यांना हे खेळ, संवाद इत्यादी अगोदरच माहिती असण्याची शक्यता असते. मग असे कार्यक्रम कंटाळवाणे होतात.

प्रत्येक शिक्षकाने स्वतःचं 'स्टडी मटेरियल' तयार करून त्याआधारे कार्यक्रम देणं

श्रेयस्कर आहे. दुसऱ्याचं स्टडी मटेरियल वापरण्याचा मोह टाळला पाहिजे. दुसऱ्याचं मटेरियल वापरण्यातील महत्त्वाचा तोटा हा की, त्यासंबंधी कुणी प्रश्न विचारला की, परिस्थिती अवघड होते.

प्रशिक्षणार्थींची आकलनशक्ती :

कोणत्याही व्यवस्थापन प्रशिक्षण कार्यक्रमाला हजर असणाऱ्या प्रशिक्षणार्थींमध्ये सर्वसाधारणपणे पुढील प्रकारे प्रशिक्षणार्थी असतात.

१) शिकणारे प्रशिक्षणार्थी : यांचे प्रमाण साधारणतः २५ टक्के असतं. ते कार्यक्रम लक्षपूर्वक ऐकतात. त्यांना शिकण्याची इच्छा असते व हौस असते. ते प्रशिक्षकाला सहकार्य करतात. शंका विचारतात. अशा प्रशिक्षणार्थींना शिकविणं तुलनेनं सहज असतं.

२) शंकेखोर प्रशिक्षणार्थी : यांचेही प्रमाण २५ टक्केच असतं. त्यांची नावं प्रशिक्षणार्थींच्या यादीत असतात म्हणून ते आलेले असतात. त्यांना कार्यक्रमात खास रस नसतो. मुद्दाम शंका विचारून प्रशिक्षकाला भंडावून सोडणं, खोचक शेरेबाजी करणं यात ते पराक्रम मानतात. अशांची संख्या जास्त असेल व त्यांना हाताळण्याची हातोटी प्रशिक्षकाकडे नसेल तर कार्यक्रमाचा 'फियास्को' होऊ शकतो.

३) स्थितप्रज्ञ प्रशिक्षणार्थी : सुमारे ५० टक्के प्रशिक्षणार्थी न्यूट्रल म्हणावेत असे असतात. त्यांना शिकण्यात अधिक उत्साह नसला तरी प्रशिक्षकाला त्रास देण्याचीही वृत्ती नसते. प्रशिक्षकाची शैली प्रभावी असेल व शिकविण्याचे मुद्दे मनाला भिडणारे असतील तर हे प्रशिक्षणार्थी कार्यक्रमात रस घेतात. असे विद्यार्थी समाधानी दिसले तर कार्यक्रम यशस्वी झाला असं समजण्यास काही हरकत नाही.

या सर्व पार्श्वभूमीवर प्रशिक्षकाला आपलं धोरण ठरवायचं असतं. व्यवस्थापन प्रशिक्षण हा एकपात्री नाट्यप्रयोगच असतो. प्रशिक्षण कार्यक्रमाचं यश उदाहरण देऊन विषय त्यांच्या मनावर बिंबविण्याची क्षमता, विविध प्रयोग व साधनांचा उपयोग करून प्रशिक्षणार्थींना कार्यक्रमात गुंतवून ठेवण्याची क्षमता यावर अवलंबून असतं. अर्थात या बाबी आत्मसात करणं सोपं नसतं. प्रशिक्षणाच्या या व्यवसायात अनेक जणांचा वावर असला तरी फार थोडे प्रशिक्षक दीर्घकाळपर्यंत टिकून राहतात. ९० टक्क्यांचा कारभार पहिल्या ३ वर्षांतच आटोपतो. ९ टक्के १० वर्षांपर्यंत टिकाव धरतात. तर केवळ १ टक्का 'दीर्घायुषी' होतात.



दुसरं करिअर

'व यस्कर कर्मचाऱ्यांना नोकरीवर ठेवून घेणं सध्याच्या काळात परवडण्यासारखं नाही. असं करणं म्हणजे संस्थेच्या पैशाचा अपव्यय केल्यासारखं आहे. यामुळं संस्थेचा दुहेरी तोटा होतो. एक, पगाराचा पूर्ण मोबदला संस्थेला देण्याची त्यांची क्षमता नसूनही, ते ज्येष्ठ असल्याने त्यांना पगार मात्र पूर्ण द्यावा लागतो आणि दुसरा, वयपरत्वे त्यांच्या कामाची गती धिमी झाल्याने आर्थिक नुकसान होतं. याचा थेट परिणाम संस्थेच्या एकंदर नीतिधैर्यावर होत असल्यानं त्यांची उपस्थिती संस्थेच्या हिताला बाधक ठरते.'

हे उद्‌गार जुन्या पिढीवर संतापलेल्या एखाद्या 'अँग्री यंग' कर्मचाऱ्याचे असतील, असं आपल्याला वाटेल, पण तसं नाही. ते आहेत बोस्टन विद्यापीठातील एफ. स्पेन्सर बाल्डविन या सुप्रसिध्द अर्थतज्ज्ञाचे. आणि तेही १९११ मधील !

वयस्कर कर्मचाऱ्यांचं काय करायचं हा प्रश्न युरोप-अमेरिकेत गेल्या शतकाच्या सुरुवातीपासूनच उद्‌भवला होता. कारण तेथे औद्योगिक क्रांतीची सुरुवात होऊन अडीचशेहून अधिक वर्षांचा कालावधी लोटला आहे. भारतात मात्र पाश्चिमात्य धर्तीचे उद्योग सुरू होऊन सव्वाशे वर्षेही झालेली नाहीत. सहाजिकच येथे ही परिस्थिती गेल्या १५ ते २० वर्षांत निर्माण झाली आहे.

याबाबत अनेक तज्ज्ञांनी भिन्न भिन्न मतं व्यक्त केली आहेत. उपायही सुचविले आहेत. तरीही या नाजूक प्रश्नाचं 'एक घाव दोन तुकडे' असं थेट उत्तर मिळू शकत नाही. याची दोन कारणं आहेत. एक अनेक वर्षे त्यांनी संस्थेला दिलेलं योगदान आणि दुसरं, दीर्घकाळच्या सेवेमुळं संस्थेशी जुळलेले त्यांचे भावनात्मक संबंध.

या दोन्ही कारणांचं निराकरण केवळ व्यावहारिक पातळीवरून आणि 'गरज सरो वैद्य मरो' या (अ)न्यायानं करता येत नाही, याचा अनुभव अनेक संस्थांना आलेला आहे. शिवाय बऱ्याच औद्योगिक संस्थांचे स्वरूप असं असतं की, त्या केवळ तरुणाईच्या सळसळत्या उत्साहावर चालू शकत नाहीत. अनुभवांचीही आवश्यक असते. तो तरुण कर्मचाऱ्यांजवळ असेलच असं नसतं. शिवाय प्रत्येक वयोवृध्द कर्मचारी कामाच्या

बाबतीत शिथिल असेलच असंही नाही. तरुणांना लाजवेल अशा धडाडीने काम करणारे वयस्कर कर्मचारी संख्येने कमी असले तरी असतात. त्यामुळे या बाबतीत सरकसट एकच नियम लावून चालत नाही. असं केल्यासही संस्थेचं नुकसान होण्याची शक्यता असते.

तरीही सध्याच्या गळेकापू स्पर्धेच्या युगात तरुणांचं पारडं जड झाले आहे. ज्येष्ठ कर्मचाऱ्यांवर टांगती तलवार आहे. त्यांच्या दृष्टीनं ही स्थिती कितीही नकोशी असली तरी ती वस्तुस्थिती आहे, हे नाकारण्यात अर्थ नाही. संस्था ही केवळ भावनेच्या आधारावर आणि कर्मचाऱ्याचा पूर्वेतिहास लक्षात घेऊन ज्येष्ठ कर्मचाऱ्यांना फार काळ पोसू शकत नाही. कारण अन्य कारणं कितीही सबळ असली तरी, आर्थिक नफा-नुकसान हा संस्थेच्या दृष्टीनं कळीचा मुद्दा असतो. त्यामुळं काळाची पावलं ओळखून वयस्कर कर्मचाऱ्यांनी आपल्या करिअरचं व्यवस्थापन केलं पाहिजे असा विचार सध्या उद्योगविश्वात दृढ होत आहे. यातूनच 'दुसऱ्या करिअर'ची संकल्पना आकार घेत आहे.

विशेषत: विविध क्षेत्रांतील उच्चपदस्थांनी याकडे गांभीर्यानं लक्ष दिलं पाहिजे. अशा कर्मचाऱ्यांना पगार चांगला असल्यानं त्यांचं जीवनमान उच्च असतं. निवृत्तीच्या वयापूर्वीच नोकरी गमवावी लागली किंवा निवृत्तीनंतर आर्थिक प्राप्ती कमी झाली तरी 'लाईफ स्टाईल'मध्ये फारसा फरक पडू नये यासाठी उत्पन्नाचा ओघ कायम ठेवणं त्यांच्या दृष्टीनं गरजेचं असतं.

इतिहासाकडे धावती नजर टाकली असता असं दिसून येतं की, मानवी संस्कृतीची पहिली काही हजार वर्षे धर्मापासून राजसत्तेपर्यंत व व्यवसायापासून कुटुंबापर्यंत सर्व सत्तास्थानं वृध्दांच्या हाती होती. किंबहुना 'वृध्दत्व' ही अधिकारप्राप्तीसाठी सर्वात महत्त्वाची गुणवत्ता मानली जात होती. त्यांनी सत्ता गाजवायची, आपल्या प्रजेची काळजी वाहायची आणि तरुणांनी त्यांच्या आज्ञेत राहावयाचं अशी जनरीत होती.

त्या काळी राजसत्तेपासून घराण्याच्या व्यवसायापर्यंत सर्व गोष्टींचं तंत्रज्ञान वृध्द पिढीकडून तरुणांना मिळत असे. त्यामुळे ते मिळविण्यासाठी तरुण पिढीला वडीलधाऱ्यांच्या अधिकाराखाली राहणं अनिवार्य असे. वडिलोपार्जित उद्योग, शेतीवाडी, पशूपालन आदींच्या तंत्रज्ञानात बदल होत नसे. हजारो वर्षे ते एकाच पध्दतीने करण्यात आले. शेतकऱ्याचा मुलगा शेतकरी होणार, सुताराचा मुलगा सुतार तर वैद्यांचा वैद्य, हे त्याच्या जन्मापासून ठरलेलं असे. त्यामुळे बुजुर्ग कुटुंबप्रमुखांकडून व्यवसाय चालविण्याचं ज्ञान घेणं, त्यानुसार व्यवसाय चालवणं आणि आपल्या वृध्दपणी आपल्या मुलाला ते ज्ञान देणं अशी रीत पिढ्यानपिढ्या चालू राहिली. त्या काही बदलांपेक्षा टिकाऊपणाला महत्त्व अधिक होतं.

अडीचशे वर्षांपूर्वी सुरू झालेल्या औद्योगिक क्रांतीनें काही दशकात या हजारो वर्ष चालत आलेल्या परंपरेची कंबर मोडली. कारखानदारीमुळं शेती व्यवसायाचं महत्त्व कमी झालं. नवं तंत्रज्ञान विकसित झालं. त्यामुळे नवे व्यवसाय उदयास आले. त्यासाठी लागणारं तंत्रज्ञान कुटुंबाच्या बाहेरून आणणं भाग पडू लागलं. पिढीजात सवयी बदलणं आवश्यक झालं. औद्योगिक क्रांतीबरोबरच आधुनिक शिक्षणाचा प्रसार झाला. आपल्या आवडीप्रमाणं घ्यावं आणि त्याला अनुरूप व्यवसाय चालू करावा, अशी नवी समाजरचना निर्माण झाली. एकंदर, औद्योगिक व व्यवसायात्मक घडामोडींचा वेग कमालीचा वाढला. नित्य नवीन तंत्रज्ञानाच्या साहाय्याने नवनवीन उत्पादनं तयार करून बाजारात आणण्याचा सपाटा उद्योगांनी सुरू केला. त्यामुळं अनुभवांपेक्षा नावीन्याला, ताजेपणाला अधिक किंमत प्राप्त झाली.

परिणामी, 'जुनं ते सोनं' ही म्हण कालबाह्य ठरली. विकसित जगात सुरू झालेले हे परिवर्तन कालांतराने विकसनशील जगातही पसरलं. वृध्द असणं किंवा दिसणं कमीपणाचं मानलं जाऊ लागलं. एकत्र कुटुंब पध्दतीचा नाश झाल्यानंतर तर वृध्दांची अवस्था अधिकच बिकट बनली.

दुसऱ्या करिअरची संकल्पना :

विज्ञानाने माणसाचं मरण काही वर्षे पुढे ढकललेलं आहे. सुखवस्तू व्यक्तीची पंचाहत्तर वर्षांपूर्वीची सरासरी आयुर्मर्यादा ६५ वर्षे होती. ती आता ८० च्या घरात गेली आहे. शास्त्रज्ञांनी माणसांचं आयुष्य वाढविण्याकडे लक्ष केंद्रित केलं असलं तरी समाजशास्त्रज्ञ, सत्ताधारी आणि समाज यांनी या वाढीव आयुष्याचं काय करायचं याबाबत कोणतेच दिशानिर्देश उपलब्ध करून दिलेले नाहीत. त्यातच असलेली नोकरी किती वर्षे टिकेल याचीही शाश्वती नसल्याने ५८-६० व्या वर्षापूर्वीच निवृत्ती स्वीकारावी लागली तर उर्वरित आयुष्य कसं 'घालवायचं' ही समस्या अनेकांपुढे आ वासून उभी आहे.

दुसरं करिअर हा यावर उपाय आहे. याची सुरुवात आपल्या पहिल्या करिअरच्या कालावधीतच करावी लागते. व्यवस्थापनशास्त्राचे जगप्रसिध्द गुरू पीटर ड्रकर यांच्या सूचनेनुसार नोकरीतील उच्चपदस्थानं पन्नाशीला आल्यानंतर दुसरं करिअर करण्याच्या दृष्टीनं पायाभरणी करून ठेवण्यास सुरुवात करावयास हवी, म्हणजे निवृत्तीच्या वयापर्यंत तो त्यात पदार्पण करण्यास सज्ज होतो.

क्रिकेटमध्ये जसं केवळ पहिल्या 'इनिंग'मध्ये चांगली फलंदाजी करून चालत नाही. दुसरी इनिंगही तितकीच, कित्येकदा त्याहूनही अधिक महत्त्वाची असते. कारण सामना चुरशीचा असेल तर दुसऱ्या इनिंगमधील धावसंख्येवर सामन्याचा निकाल

ठरतो. व्यावसायिक आयुष्याचा सामना जिंकायचा असेल तर करिअरची ही दुसरी इनिंग तितक्याच जोमानं खेळायची तयारी हवी.

दुसऱ्या करिअरची तयारी पहिल्या नोकरीतून निवृत्त होण्यापूर्वी दहा वर्षे सुरू केली पाहिजे. पहिल्या करिअरचा आधार शिक्षण हा आहे. दुसऱ्या करिअरचा पायाही शिक्षण आहे. वाढत्या वयात नवा विषय शिकायला जमेल की नाही अशी शंका कित्येकांना वाटते. पण अनेकांचा अनुभव असा आहे की, हे काम अधिकच सोपं आहे.

वाढत्या वयाबरोबर आपल्याला आपले गुण, दोष, वैशिष्ट्य आणि आपली मर्मस्थानं चांगली समजलेली असतात. त्यामुळं कोणत्या क्षेत्रात आपण पाय रोवू शकतो याचा अचूक अंदाज आलेला असतो. शिवाय अनेक वर्षे नोकरीत व्यतीत केल्यानं अनेकांशी व्यक्तिगत संबंध आलेले असतात. जगाच्या बाजारात आपण कुठं उभे आहोत, आपली उपयुक्तता कितपत आहे याचीही कल्पना त्यांना आलेली असते. त्यामुळं दुसऱ्या करिअरसाठी क्षेत्र निवडणं आणि त्याचं ज्ञान घेणं सुलभ होतं. मात्र, याकरिता थोड्या आत्मपरीक्षणाची गरज असते.

तरुणपणी आपल्याला शिक्षणासाठी जितका वेळ उपलब्ध होता, तितकाच तो उतार वयात मिळू शकतो हे लक्षात घेतलं तर दुसऱ्या करिअरमध्ये यश मिळवणं अवघड नाही. फक्त करिअरची दिशा वयोमानाप्रमाणं बदलावी लागते.

तरुण वयात शतकं ठोकणारा गावस्कर आता फलंदाजी करू शकत नाही, पण त्याचं समालोचनही त्याच्या फलंदाजीइतकं बहारदार असतं असा आपला अनुभव आहेच. रवी शास्त्रीनंही तोच मार्ग अवलंबला. एकेकाळचा गाजलेला स्पिनर वेंकटराघवन आता गोलंदाजी करू शकत नाही, पण त्यानं पंच म्हणून दुसऱ्या करिअरला सुरुवात केली.

सध्याच्या इलेक्ट्रॉनिक युगात शारीरिक शक्तीपेक्षा बौध्दिक शक्तीला जास्त महत्त्व प्राप्त झालं आहे. त्यामुळं हातापायांतील ताकद कमी झाली, आता आपलं कसं होणार याची चिंता करण्याचा काळ आता सरला आहे.

सारांश, नोकरीतील अस्थिरता आणि वाढतं आयुष्यमान या दुहेरी अडचणीमुळं बावचळून जाण्याचं किंवा धीर सोडण्याचं कारणच नाही. प्राप्त परिस्थिती आणि आपल्यातील कलागुण यांची योग्य सांगड घालून दुसऱ्या करिअरचं नियोजन केलं तर आयुष्याचा सरता काळही यशाच्या झळाळीनं उजळून निघणं अशक्य नाही.

❑

मध्यम वर्ग व समाजाचे व्यवस्थापन

परित्राणाय साधूनाम् । विनाशायच दृष्कृताम् ।।
धर्मसंस्थापनार्थाय संभवामि युगे युगे ।।

असं भगवान श्रीकृष्णांनी भगवद्गीतेत म्हटलं आहे. 'सज्जनांचं संरक्षण, दुष्टांचं निर्दालन आणि धर्माची पुनर्स्थापना करण्यासाठी मी वारंवार अवतार घेतो' असा याचा अर्थ.

हा श्लोक वरवर पाहता आध्यात्मिक आहे. भगवान श्रीकृष्ण खरोखर होता का? असला तर 'भगवान' होता का? आणि 'अवतार' वगैरे पुराणातील 'वांगी' खरी मानणं आजच्या एकविसाव्या शतकात वेडपटपणाचं नाही का? अशा मौलिक शंका संशयात्मे विचारतील. पण या श्लोकात एक सखोल सामाजिक आणि 'व्यवस्थापकीय' आशय दडला आहे. तो लक्षात घेतला तर त्याचं महत्त्व आणि सत्यत्व दोन्ही पटण्यास हरकत नाही. कारण या श्लोकात 'क्रांती'ची व्याख्या सांगितली आहे.

जसं उद्योग-व्यवसायाचं व्यवस्थापन करावं लागतं तसं 'समाज' या संस्थेचंही व्यवस्थापन करणं आवश्यक असतं, ते कुणी, कसं आणि का करायचं याचा वेध घेणं हे या व या पुढच्या लेखाचं उद्दिष्ट आहे. त्या दृष्टीनं हा श्लोक व त्यातील क्रांतीची व्याख्या महत्त्वाची आहे.

एखाद्या समाजात सज्जनांना किती मान मिळतो, त्याची पाठराखण कशी केली जाते आणि सामाजिक उतरंडीत त्यांचं स्थान कोणतं यावर त्या समाजाची स्थिरता, प्रगती आणि सांस्कृतिक दर्जा अवलंबून असतो. थोडक्यात समाजाचं 'व्यवस्थापन' सज्जनांच्या हाती असेल, तर त्या समाजाची वाटचाल सकारात्मक दिशेने होत असते. या उलट जो समाज दुष्टांना आवर घालण्याची आणि शासन करण्याची क्षमता गमावून बसला आहे त्याचं भवितव्य अंधःकारमय असतं.

म्हणूनच ज्या वेळी समाजाची सूत्रं अपप्रवृत्तींच्या हाती जातात, तेव्हा त्याचं उत्थान करण्यासाठी, म्हणजेच क्रांती किंवा परिवर्तन घडविण्यासाठी एक शक्ती जागृत व्हावी लागते. ही शक्ती काही वेळा एखाद्या व्यक्तीच्या स्वरूपात, तर काही वेळा संस्थेच्या

किंवा समूहाच्या रूपानं जागी होऊ शकते. त्यानंतर समाजाला ऊर्जितावस्था प्राप्त होते.

सज्जनांच्या हातात समाजाचं व्यवस्थापन पुन्हा सोपविण्यासाठी या शक्तीकडून बौध्दिक व वैचारिक पायावर आधारलेलं परिवर्तन घडवून आणलं जातं. त्यालाच क्रांती म्हणतात. क्रांती सशस्त्र आणि निःशस्त्र अशा दोन मार्गांनी होते. उदाहरणार्थ, छत्रपती शिवाजी महाराजांनी जुलमी मोगली राजवटीविरुध्द घडविलेलं परिवर्तन सशस्त्र होतं तर गांधीजींनी इंग्रजांविरुध्द घडविलेलं परिवर्तन निःशस्त्र होतं. मात्र, या दोन्ही क्रांत्यांना प्रबळ असं वैचारिक अधिष्ठान होतं आणि त्यांचा उद्देश सज्जनांचं संवर्धन व दुष्टांचं निर्मूलन हाच होता. थोडक्यात, वर दिलेल्या श्लोकाचा अर्थ लक्षात घेतला तर हे दोघेही 'अवतारी' पुरुषच होते असं म्हणावयास काही हरकत नाही.

शिवाजी आणि गांधीजी यांच्यात आणखी एक समान दुवा आहे. तो म्हणजे, हे दोघेही युगपुरुष 'मध्यमवर्गीय' घराण्यात जन्माला आलेले होते. शिवाजी महाराजांचा जन्म राजघराण्यात झाला असला तरी, ज्या मोगली आणि विजापुरी राजवटीविरुध्द त्यांनी क्रांती घडविली, त्यांचं वैभव, सामर्थ्य आणि दरारा पाहता त्यांच्यासमोर शिवाजी महाराज 'मध्यमवर्गीय'च होते असं म्हणावं लागेल.

केवळ ही दोन उदाहरणेच नव्हेत, तर दहा हजार वर्षांपूर्वी मानव पृथ्वीवर स्थिरस्थावर होत असल्याच्या कालखंडापासून ते थेट आजपर्यंत इतिहासाच्या प्रत्येक वळणावर क्रांती घडविण्याचं हे 'अवतारकार्य' मध्यमवर्गानं 'वारंवार' पार पाडलेलं दिसून येतं. म्हणून म्हटलं जातं की, ज्या समाजातला मध्यमवर्ग संवेदनशील, जागृत आणि जबाबदारीने वागणारा असतो, तो समाज तत्परतेनं विकसित होतो. वरील श्लोकात 'संभवामि युगे युगे' असं म्हटलं आहे, त्यातील 'मी' म्हणजेच हा मध्यमवर्ग.

जबाबदारी मध्यमवर्गावरच का?

कोणताही समाज श्रीमंत, मध्यमवर्गीय व गरीब अशा तीन विभागांत वाटला गेलेला असतो. यापैकी श्रीमंत हे तृप्त असतात. त्यामुळे त्यांना क्रांती किंवा परिवर्तन नकोच असते. गरिबाला परिवर्तनाची आवश्यकता असते. पण रोजच्या भाकरीची समस्याच त्याला डोईजड झालेली असल्यानं जो ती देईल तो देव असं समजण्यावाचून त्याला गत्यंतर नसतं. परिवर्तनासाठी आवश्यक असणारा कालावधी आणि त्याला लागणारी ऊर्जा निर्माण करण्याची त्याची क्षमता नसते. या दोन्ही समाजघटकांच्या मधलं स्थान मध्यमवर्गाचं असतं. तो श्रीमंताइतका तृप्तही नसतो आणि गरिबाइतका कंगालही नसतो. साहजिकच क्रांतिकारक बदलांची त्याला आवश्यकता असते, त्याच्या या क्षमतेला संवेदनशीलतेची जोड मिळाली की, अपेक्षित परिवर्तन घडून येतं.

अनेक क्रांत्यांचा जन्मदाता असणारा हा मध्यमवर्ग हजारो वर्षांपूर्वीच जन्माला

आला आहे. प्रारंभीच्या काळात मानवानं शेती आणि पशुपालनाची कला संपादन केली. त्यानंतर मालक व सेवक अशा दोन घटकांत समाजाची विभागणी झाली. मालकांची मालमत्ता आणि सुखलोलुपता वाढू लागली. तशी मालमत्तेची देखभाल करण्यासाठी सेवकांहून वरच्या पण मालकांपेक्षा खालच्या वर्गाची आवश्यकता निर्माण झाली. तेथे मध्यमवर्ग जन्माला आला. तो त्याचा पहिला 'अवतार'.

या अवतारात त्यानं विविध प्रयोग करून पारंपरिक शेती व पशुसंगोपन यात तांत्रिक प्रगती केली. याच सुमारास मध्यमवर्गात दोन गट पडले. एक गट मालकांची हांजी हांजी करून स्वतःच्या तुंबड्या भरण्यात दंग राहिला. सेवकवर्गाची पिळवणूक करण्यात मालकाला मदत करणं, कित्येदा मालकाच्या नावानं स्वतःच त्यांचं शोषण करणं आणि भरपेट फायदा करून घेणं हेच त्याचं ध्येय बनलं. कार्ल मार्क्सनं या वर्गाला 'बुझ्वा' असं नाव दिलं आहे.

दुसरा गट मात्र स्वतंत्र बाण्याचा होता. त्यानं कुणा एकाच्या आज्ञेत राहण्यापेक्षा स्वतःची वेगळी प्रतिभा विकसित केली. कृषिउपयोगी साधनं, वनस्पती व खनिजांपासून औषधं, धातूकाम, वस्त्र विणणं, चामड्याच्या वस्तू बनवणं इत्यादी तंत्रज्ञान विकसित केलं. पुराणात ज्या चौसष्ट कला व चौदा विद्यांचा उल्लेख आहे त्यांची निर्मिती व जोपासना याच गटानं केली. मीमांसाशास्त्र, न्यायशास्त्र अशा सामाजिक संस्थांची निर्मिती केली. ज्यांना या भौतिक बाबींमध्ये रस नव्हता, त्यांनी तत्त्वज्ञान, अध्यात्म, धर्म इत्यादींची निर्मिती करून त्याद्वारे विश्वाचं कोडं समजून घेण्याची जिज्ञासा जागृत केली.

मधल्या कालखंडात राजसत्ता या संकल्पनेचा उदय झाला. त्यामुळं तर या गटाच्या प्रतिभेला अस्मान ठेंगणं झालं. भूमीच्या प्रचंड तुकड्याला 'राष्ट्र' असं संबोधलं जाऊ लागलं. त्यांच्या सीमा ठरल्या. राजसत्ता चालविण्यासाठी 'सुशिक्षित' कर्मचारी वर्गाची आवश्यकता जाणवू लागली. राजाचा दरबार, प्रशासन, सैन्य आदी विविध क्षेत्रं या वर्गासाठी खुली झाली. स्वतःच्या बौध्दिक क्षमतेनं या वर्गानं राजसत्ता मजबूत केली तर राजसत्तेच्या पाठिंब्यानं हा वर्ग स्वतः मजबूत झाला. याच काळात कित्येक गरिबांचं मध्यमवर्गीयांमध्ये रूपांतर झालं. मध्यमवर्गीयांची संख्या वाढू लागली. हे महान क्रांतीकार्यच होतं. या कार्यामुळे माणसाचं पशुत्व संपून त्याचं माणूसपण आकाराला येऊ लागलं. धर्म, विज्ञान, कला, नीती आणि त्यांच्या मिलाफातून निर्माण होणारी संस्कृती यांनी मानवाची चहुमुखी विकास केला. ही क्रांती जवळजवळ तीन हजार वर्षे अव्याहतपणे सुरू होती.

धर्मशास्त्र व तत्त्वज्ञानाचे निर्माते विविध ऋषीमुनी, आयुर्वेदाचे जन्मदाते सुश्रूत व चरक, बाण, कालिदासासारखे नाटककार, आर्यभटासारखा (कदाचित जगातला पहिला)

खगोलशास्त्रज्ञ, भास्कराचार्यासारखा गणिती, शंकराचार्यांसारखा तत्त्ववेत्ता, रामायण - महाभारतासारखा अप्रतिम काव्यात्म इतिहास लिहिणारे वाल्मिकी व व्यास व इतर असंख्य असामान्य व्यक्तिमत्त्वं आणि त्यांच्या कामगिरीचा रसिकतेने आस्वाद घेणारे इतर, हे सर्व त्या काळाचा विचार करता 'मध्यमवर्गीय'च होते हे लक्षात घेणं महत्त्वाचं आहे. एकंदर त्या वेळचा मध्यमवर्ग जिवंत, सळसळता, प्रवाही, सृजनशील व विजिगिषु वृत्तीचा होता हे इतिहासावर नजर टाकली असता कळून येतं. त्यानंतरही विविध वेळी त्या-त्या कालमानाला आवश्यक अशी क्रांती याच मध्यमवर्गाच्या अवतारांनी घडविली आहे. या पार्श्वभूमीवर आजच्या विशेषत: भारतातल्या मध्यमवर्गाचा 'अवतार' कसा आहे, लेखाच्या सुरुवातीला दिलेल्या श्लोकातला जो 'मी' आहे, तो बनण्याची क्षमता त्याच्यात आहे का? हे आपल्याला जाणून घ्यायचं आहे. त्यासंबंधी पुढच्या लेखात.



व्यवस्थापकीय सल्लागार

संस्थांमध्ये व्यवस्थापनाचं महत्त्व वाढू लागलं, तसं व्यवस्थापन - सल्लागार व्यवसायाला बाळसं येत गेलं. संस्थेचं भवितव्य केवळ तिची उत्पादनं किंवा सेवा यावर नव्हे, तर तिचं व्यवस्थापन कसं केलं जातं यावर अवलंबून आहे, याची जाणीव संस्था चालकांना झाल्याने व्यवस्थापन - सल्लागार व्यवसायाला ऊर्जितावस्था प्राप्त झाली आहे.

विशेषत: आर्थिक उदारता व जागतिकीकरणाच्या धोरणामुळे विविध व्यवसायांमधील स्पर्धा वाढू लागली आहे. सरकारी उद्योगांनाही आता सरकारचं संरक्षण मिळत नाही. 'सुरक्षित बाजारपेठ' ही संकल्पना इतिहासजमा होण्याच्या मार्गावर असून तिची जागा 'ग्राहकांची बाजारपेठ' या भांडवलशाही संकल्पनेकडून घेतली जात आहे. अशा स्थितीत आपल्या संस्थेला अधिकाधिक सक्षम बनविण्यासाठी संस्थाचालक केवळ संस्थेत काम करणाऱ्या व्यवस्थापकांवर अवलंबून न राहता, खासगी सल्लागारांचं साहाय्यही नित्यनेमाने घेऊ लागले आहेत.

काही मार्गदर्शक मुद्दे :

साहजिकच मागणी तसा पुरवठा या न्यायाने खाजगी व्यवस्थापकीय सल्लागारांची संख्याही वाढू लागली आहे. नवे, जुने, अनुभवी, अननुभवी असे बरेच जण या व्यवसायात उडी घेऊ लागले आहेत. त्यामुळे येथेही गळेकापू स्पर्धा सुरू झाली आहे. तेव्हा या व्यवसायाचं भवितव्य काय आहे आणि तो करीत असताना कोणती पथ्यं पाळावी लागतात, याबद्दल इच्छुकांशी हितगुज करणं हा या लेखाचा उद्देश आहे. मी स्वत: एक मुरलेला व्यवस्थापकीय सल्लागार असल्यानं माझे मुद्दे मार्गदर्शक ठरतील अशी आशा आहे. हा व्यवसाय दोन प्रकारे करता येतो. एक व्यक्तिगत पध्दतीनं आणि दोन, संस्थात्मक पध्दतीनं. व्यक्तिगत पध्दतीनं म्हणजे, व्यवस्थापकीय सल्लागाराचं काम करणाऱ्या संस्थांमध्ये नोकरी करून किंवा अन्य कोणत्या मार्गानं त्या संस्थेचा एक भाग बनून हा व्यवसाय करता येतो.

सुमारे वीस वर्षांपूर्वी व्यक्तिगत पातळीवर करण्यात येणारा व्यवसाय तेजीत

होता. एखाद्या व्यक्तीची क्षमता आजमावून संस्था तिची सल्लागार म्हणून नियुक्ती करीत असत. संस्थेला कोणत्याही बाबतीत अडचण अगर समस्या आली की, तिचा सल्ला घेतला जात असे. आताही ही पध्दत सुरू आहे. पण स्वतंत्र सल्लागार संस्थांची जबरदस्त स्पर्धा जाणवू लागली आहे.

काही वर्षांपूर्वी स्टेट बँक ऑफ इंडिया प्राध्यापक ईश्वर दयाळ यांचा सल्ला घेत असे. आता तिनं मॅक कॅन्सी या सल्लागार कंपनीकडं हे काम सोपवलं आहे. तसंच राज्याच्या आर्थिक व प्रशासकीय व्यवस्थापनाबाबत आंध्र प्रदेशाचे दिवंगत मुख्यमंत्री एन.टी. रामाराव, मिनू रुस्तुमजी या नावाजलेल्या व्यवस्थापन तज्ज्ञांचा सल्ला घेत असत. चंद्राबाबू नायडूंनी ही जबाबदारी मॅक कॅन्सी कंपनीवरच सोपविली आहे.

स्पेशलायझेशन :

एका व्यक्तीपेक्षा संस्थेकडे सल्ल्याचं काम देण्याकडं कल वाढण्याची काही सबळ कारणं आहेत. एका व्यक्तीपेक्षा संस्थेचा आवाका मोठा असतो. तिथं अनेक व्यक्ती काम करीत असल्याने कामाची विभागणी सुयोग्य पध्दतीनं केलेली असते. व्यवस्थापनशास्त्रातही आता वैद्यकीय व्यवसायाप्रमाणं 'स्पेशलायझेशन' आलेलं आहे. त्यामुळं एकाच व्यक्तीला व्यवस्थापनाचे सर्व पैलू माहीत असण्याची शक्यता कमी असते. संस्थेत अनेक तज्ज्ञ काम करीत असल्याने संस्थेच्या गरजेप्रमाणं सल्लागार संस्था त्या - त्या तज्ज्ञांची नियुक्ती करून समस्या सोडवू शकते.

ज्ञानवैविध्याबरोबरच सल्लागार संस्थेकडे अत्याधुनिक तंत्रज्ञान मिळविण्यासाठीची क्षमता स्वतंत्र व्यक्तीच्या तुलनेत अधिक असते. कारण संस्थेकडे पैसा व मानवबळ अधिक असतं. एक व्यक्ती व्यवस्थापनाच्या एकाच पैलूपुरतं सर्वंकष ज्ञान किंवा तंत्रज्ञान मिळवू शकेल ती सर्वज्ञानी असू शकत नाही.

व्यक्तीचं वय वाढतं तशी तिची नवीन ज्ञान स्वीकारण्याची क्षमता कमी होत जाते. पण संस्थेत नित्य नव्या व तरुण कर्मचाऱ्यांची भरती होत असल्यानं ती चिरतरुण राहू शकते. परिणामी एकेकाळी अनुभव वयावर व ज्ञान अनुभवांवर अवलंबून असतं असं मानलं जात होतं. पण आता तंत्रज्ञानात झपाट्यानं सुधारणा व बदल होत असल्यानं ताज्या ज्ञानाला मागणी अधिक आहे. सल्लागार संस्थेचं वय कितीही अधिक असलं, तरी तेथे काम करणारे व्यवस्थापक तरुण असू शकतात. असं एका स्वतंत्र व्यक्तीबाबत घडू शकत नाही.

या सर्व कारणांमुळं एका व्यक्तीचा सल्ला घेण्यापेक्षा संस्थेकडे काम सोपवणं पसंत केलं जातं. त्यामुळे व्यक्तिगत पातळीवर सल्लागाराचं काम करणाऱ्यांची परिस्थिती अवघड झाली आहे.

याखेरीज स्वतंत्र सल्लागारांना आणखी एका समस्येला आता तोंड द्यावं लागत आहे, ती म्हणजे त्यांची वाढती संख्या. सध्या कर्मचारी - कपातीची लाट आल्यानं औद्योगिक किंवा इतर संस्थांमध्ये काम करणाऱ्या पन्नाशीच्या घरातील अनेक व्यवस्थापकांवर सक्तीच्या निवृत्तीची कुऱ्हाड कोसळली आहे. अशांसमोर सल्लागाराचा व्यवसाय पत्करण्यावाचून गत्यंतर राहिलेलं नाही. साहजिकच कामाचा ओघ कमी आणि व्यावसायिकांची संख्या मात्र जास्त असं चित्र व्यक्तिगत व्यवसाय करणाऱ्यांबाबत दिसत आहे.

व्यावसायिक अस्तित्वासाठी :

स्वतंत्र सल्लागाराचा व्यवसाय करणाऱ्या ज्या व्यक्तीकडे ज्ञान आणि क्षमता आहे, त्यांच्याकडं प्रसिध्दी असेलच असं नाही. नाव कमावल्याशिवाय काम मिळत नाही आणि काम मिळाल्याशिवाय नाव कमावता येत नाही अशा कात्रीत कित्येक स्वतंत्र व्यावसायिक सापडलेले दिसतात. 'क्लायंट्स' मिळविण्यासाठी केवळ ज्ञान असून उपयोग नसतो. ते आहे, हे लोकांना माहीत असणं महत्त्वाचं असतं. संस्थेच्या बाबतीत ही अडचण कमी जाणवते.

अर्थातच, व्यवसायात टिकून राहण्यासाठी स्वतंत्र सल्लागार व्यावसायिकाला प्रतिस्पर्धी आणि या व्यवसायात उतरलेल्या संस्था अशा दुहेरी स्पर्धेला तोंड द्यावं लागतं. व्यावसायिक अस्तित्वासाठी ही लढाई त्याला सतत सुरू ठेवावी लागते.

यात यशस्वी व्हायचं असेल तर अशा व्यक्तींनी पुढील काही नियम पाळणं आवश्यक वाटतं.

१) स्वतःला कायम प्रसिध्दीच्या झोतात ठेवा. आपलं ज्ञान सिध्द करण्यासाठी वृत्तपत्र व नियतकालिकांतून लेख लिहिणं, जाहीर परिसंवाद, चर्चासत्र यात भाग घेणं, भाषण करणं इत्यादी मार्गांनी लोकांच्या नजरेसमोर राहा. मात्र, धार्मिक किंवा राजकीय व्यासपीठावरून स्वतःची प्रसिध्दी करण्याचा मोह टाळा.

२) स्वतःचं ज्ञान, क्षमता, स्पेशलायझेशन इत्यादींबाबत प्रसिध्दिपत्रकं (ब्राऊशर्स), सीडी आकर्षकपणे तयार करून ती नित्यनेमानं विविध औद्योगिक संस्थांना पाठवत राहा. केवळ व्यक्तिगत ओळखींवर काम मिळेल अशा भ्रमात राहू नका. ओळखीमुळं सुरुवातीच्या काळात काही कामं मिळतात, पण ती टिकून राहतील याची खात्री नसते. शिवाय आपण क्षमतेवर नव्हे, तर ओळखीवर कामं मिळवता, अशा अफवा आपल्या प्रतिस्पर्ध्यांकडून उठवल्या जाण्याची शक्यता असते. त्याचा परिणाम व्यवसायावर होऊ शकतो.

३) आपल्याकडे दीर्घकाळ टिकून राहिलेले क्लायंट्सच आपल्याला नाव मिळवून देतात. 'फी'च्या मोहापायी कामाचा भार वाढवून घेण्यापेक्षा, नेहमी सल्ल्याला

येणारे काही निवडक क्लायंटस् कायमचे आपल्याकडं राहतील याची दक्षता घ्या. कधी तरी काम घेऊन येणाऱ्या पुष्कळ क्लायंट्सपेक्षा हे निवडक पण नेहमी येणारे आपली अधिक प्रसिध्दी करतात हे सूत्र लक्षात ठेवा.

४) आपला व्यवसाय वाढल्यानंतर क्लायंटसाठी खर्च करावा लागणारा वेळ व त्याच्याकडून होणारी आर्थिक प्राप्ती यांचा ताळमेळ व्यवस्थित बसवा. कमी फी देणारे पण जास्त वेळ घेणारे क्लायंटस् सरळ नाकारा. अशा लोकांमुळे आपण 'स्वस्त' आहोत अशी भावना समाजात निर्माण होऊन आपल्या गुणवत्तेबद्दल शंका निर्माण होते. त्याऐवजी चांगली फी देणाऱ्यांवर पूर्ण लक्ष केंद्रित करा.

शेरेबाजी जाहीररीत्या नको :

५) आपला व्यवसाय वाढल्यानंतर आजारी किंवा मोडकळीस आलेल्या संस्थांची कामं विचार करून घ्या. कारण अशा संस्था अन्य कारणामुळं बंद पडल्या तरी त्या तुमच्या सल्ल्यामुळंच बंद पडल्या अशी प्रसिध्दी होते.

६) नेहमी येणाऱ्या क्लायंटस्‌ची संख्या वाढती राहील याची दक्षता घ्या. कारण जुने क्लायंटस् कालांतरानं तुम्हाला कामं देणं बंद करू शकतात किंवा ते आपला उद्योगव्यवसाय बंद करू शकतात. आपल्याकडं काम देणाऱ्या संस्थेचा प्रमुख बदलला तर तो आपलं वेगळं वैशिष्ट्य दाखविण्यासाठी पूर्वीच्या प्रमुखानं घेतलेले निर्णय बदलतो आणि त्याची सुरुवात सल्लागार बदलण्यापासून होते. त्यामुळं आपल्याकडे वाढते क्लायंट्स असू द्या.

७) आपलं स्पेशलायझेशन सोडून इतर क्षेत्रांत लक्ष घालू नका. अपुऱ्या ज्ञानापोटी आपण चुकीचा सल्ला दिला, तर क्लायंटचं नुकसान होऊ शकतं. त्याचा परिणाम असा होतो की, ज्या क्षेत्रात आपलं स्पेशलायझेशन आहे, त्या क्षेत्रातील काम मिळणंही मग मुश्किल होतं.

८) आपल्या प्रतिस्पर्ध्यांबावत योग्य अथवा अयोग्य अशी शेरेबाजी खाजगी किंवा जाहीररीत्या करू नका. आपल्याबद्दलही प्रतिस्पर्धी असंच बोलू शकतो याचं भान ठेवा. तसंच अशा शेरेबाजीमुळं आपल्याबद्दल मत वाईट होतं हे लक्षात असू द्या.

हे मुद्दे केवळ व्यवस्थापकीय सल्लागारांनाच नव्हे तर इतर कोणत्याही क्षेत्रातील सल्लागारांना लागू आहेत. या सर्वांचा विचार करून स्वतःची दिशा ठरविल्यास फायदा होईल.

❑

उत्तम व्यवस्थापनाचं रहस्य

फार पुरातन काळची गोष्ट आहे. एक राजा होता. स्वभावानं अत्यंत विक्षिप्त. कोठेही गेला तरी आपल्या पायाला धूळ किंवा माती लागलेली त्याला खपायचं नाही. त्यामुळं तो जिथं जाणार असेल तिथले रस्ते किंवा माती असणारी कोणतीही जागा त्याच्या सेवकांना घासून पुसून साफ करावी लागत असे. हे मोठं अवघड काम होतं. या स्वच्छतेच्या तडाख्यातून प्रजाजनही सुटत नसत. राजा तसा प्रजाहितदक्ष होता. कुणाच्याही घरात जाऊन त्याची विचारपूस करणं आणि त्याच्या अडचणी सोडवणं त्याला आपलं कर्तव्य वाटत असे. त्यामुळे तो एखाद्या नागरिकाच्या घरात जाणार असं त्याच्या सेवक - शिपायांना समजलं की ते त्या व्यक्तीच्या घराचा स्वच्छतेसाठी ताबा घेत. त्यातील सामानसुमानाची कशीही हवालहलव करीत. घर अक्षरशः ‘धुऊन’ काढीत, जेणे करून राजेसाहेबांच्या पायाला धूळ लागू नये. याचा प्रजेला आत्यंतिक त्रास होई. राजा आपल्या घरी येणार हे समजलं की आनंद होण्याऐवजी त्यांना संकट वाटे. राजाच्या सेवकांनाही ही रोजची कटकट असह्य होत असे. पण राजाज्ञेसमोर कुणाची काय टाप चालणार?

अखेर या समस्येवर उपाय शोधण्यासाठी राजाच्या नकळत मंत्रिमंडळाची खलबतं सुरू झाली. पण कुणालाच काही जालीम उपाय सापडेना. शेवटी राजधानीबाहेर वनात वास करणाऱ्या एका ज्ञानी साधू महाराजांचा सल्ला घ्यावा असं सर्वानुमते ठरलं. त्यानुसार साधू महाराजांची भेट घेऊन त्यांच्या कानावर समस्या घालण्यात आली. काही दिवसांनी साधू महाराज स्वतःच राजाला भेटायला आले. येताना त्यांनी राजासाठी भेट म्हणून दोन विचित्र भासणाऱ्या आणि एकमेकांसारख्या दिसणाऱ्या वस्तू आणल्या होत्या. त्या राजाला देऊन ते म्हणाले, ‘राजन, पायाला धूळ लागलेली आपल्याला सहन होत नाही हे मला कळलं. आपल्या या सवयीचा आपले सेवक व प्रजाजन यांना त्रास होतो हेही समजलं. म्हणून मी या वस्तू आपल्यासाठी आणल्या आहेत. यांना खडावा म्हणतात. या आपण आपल्या पायात घातल्या की पावलांना धूळ लागणं निव्वळ अशक्य आहे. मी काही दिवस विचार करून माझ्या शिष्यांकरवी त्या खास आपल्यासाठी बनविल्या आहेत. धूळ लागू नये म्हणून रस्ते झाडण्यापेक्षा आपण स्वतःच्या पावलांना संरक्षण दिलं की झालं. सर्वांचीच समस्या सुटेल. राजाला ही कल्पना फार आवडली. त्यानं खडावा वापरण्यास सुरुवात केली. त्यामुळे तो स्वतः, त्याचे सेवक आणि प्रजाजन यांची अडचण एका तडाख्यात सुटली. (पादत्राणांचा

शोध असा लागला असं म्हणतात.) ही कथा कदाचित खरी असेल किंवा काल्पनिक. काहीही असलं तरी 'व्यवस्थापकीय सल्ला' कसा असावा याचं उत्कृष्ट उदाहरण म्हणून आपल्यासाठी ती उपयुक्त आहे. व्यवस्थापकीय सल्ला देण्याच्या व्यवसायाची सुरुवात भारतात तशी प्राचीन काळापासून झाली. राजा-महाराजांच्या दरबारात बुध्दिमान व्यक्ती मंत्री म्हणून सेवारत असत, पण त्यांनाही न सुटणाऱ्या काही समस्या दरबाराशी संबंधित नसलेल्या स्वतंत्र आणि अनुभवी ज्ञानिजनांच्या सल्ल्याने सोडविल्या जात.

सिध्दनाम् लक्षणम् । साधकानाम् साधनम् ।।

असं एक संस्कृत वचन आहे. म्हणजेच अनुभवी व्यक्तीची वर्तणूक ही इच्छुकांसाठी मार्गदर्शक ठरते. मात्र, खऱ्या अर्थानं या व्यवसायाची भरभराट औद्योगिक क्रांतीनंतर झाली. या क्रांतीनंतर या व्यवसायाचं स्वरूपही बदललं. औद्योगिक क्रांती जशी बाहेरून आली, तसं व्यवस्थापकीय सल्लागार व्यवसायाचं आधुनिक स्वरूपदेखील बाहेरूनच येथे आलं. पण काही पायाभूत तत्त्वं मात्र समानच आहेत.

१९३७ मध्ये भारतात 'इस्टर्न वेडॉक्स' या नावानं पहिली व्यवस्थापकीय सल्लागार एजन्सी सुरू झाली. बेडॉक्स या बेल्जियन तज्ज्ञानं स्थापन केलेल्या या एजन्सीनं भारतातील कामगारांच्या क्षमतेचा अभ्यास करून त्यांची उत्पादनक्षमता वाढविण्यासाठी 'इन्सेंटिव्ह' देण्याची पध्दत सुरू केली. त्या काळी वस्त्रोद्योग जादा कामगारांच्या ओझ्यामुळं तोट्यात जात होता. त्याला या पध्दतीचा मोठा फायदा झाला. अशा तऱ्हेने सुरुवातीच्या काळात व्यवस्थापकीय सल्लागार कंपन्यांनी कर्मचाऱ्यांच्या उत्पादनक्षमतेवर लक्ष केंद्रित केलं होतं. जर्मनीच्या नाझी राजवटीशी संबंध आल्यानं वेडॉक्स यांना १९४३ मध्ये फाशी देण्यात आलं. मात्र त्यांनी स्थापन केलेल्या संस्थेचं कार्य जॉन मूर यांच्या नेतृत्वाखाली 'इब्कॉन' (इंडस्ट्रियल ॲण्ड बिझनेस कन्सल्टन्टस्) या नावानं सुरू राहिलं.

इब्कॉन युग : दुसऱ्या महायुध्दाच्या कालावधीत इब्कॉननं ब्रिटिश सरकारला युध्द व्यवस्थापनामध्ये मोलाची मदत केली. इशापूर येथील रायफल कारखाना, पुणे येथील लष्करी लेखापालन कार्यालय, लष्करी मालाची रेल्वेमार्फत ने - आण करणं इत्यादी बाबतीत ब्रिटिश सरकारला इब्कॉननं सल्ला दिला.

महायुध्दानंतर इब्कॉनने वस्त्रोद्योगापासून सिमेंट, इंजिनिअरिंग वस्तू, स्थानिक प्रशासन, महापालिका, टाइम्स ऑफ इंडिया, आयकर खातं; टिस्को, टेल्को इत्यादी कंपन्यांना सल्ला देण्याचं काम या कंपनीनं बरीच वर्षे केलं. इब्कॉनमधून बाहेर पडलेल्या अनेक तज्ज्ञांनी नंतर स्वतःच्या कंपन्या स्थापन केल्या. बिकन्स, कोबिन, इम्देस्को, सिग्मा या प्रसिध्द सल्लागार कंपन्या इब्कॉनमधूनच तयार झाल्या.

१९५३ मध्ये इब्कॉननं हाँगकाँग येथे आंतरराष्ट्रीय कंपनीची स्थापना केली. या कंपनीला इराक, मेक्सिको, पनामा, ब्रह्मदेश, श्रीलंका इत्यादी देशांत कामं मिळाली.

अशा तऱ्हेनं ती पहिली भारतीय बहुराष्ट्रीय सल्लागार कंपनी ठरली. १९६२ नंतर या इब्कॉनचे सर्व परदेशी अधिकारी भारत सोडून गेले व ती पूर्णपणे भारतीयांच्या हातात आली. १९६० च्या दशकात तिची प्रगती चांगली झाली, मात्र १९७० पासून पासून तिला उतरती कळा लागली.

१९७० ते २००० या तीस वर्षांत व्यवस्थापकीय सल्लागार व्यवसायात आमूलाग्र बदल झाले आहेत. इतके दिवस केवळ उत्पादन व उत्पादकता यांच्यावर लक्ष केंद्रित केलेल्या या व्यवसायाने या कालावधीत कर्मचारी भरती, कर्मचारी नियुक्ती, सेवाक्षेत्र, व्यावसायिक सर्वेक्षण आणि व्यवस्थापन विकास चर्चासत्र आदी क्षेत्रांमध्ये यशस्वी पदार्पण व प्रगती केली आहे. मिनू मसानी व सोली पारूख ही नावं याच काळात सर्वपरिचित झाली आहेत. इंडियन इन्स्टिट्यूट ऑफ मॅनेजमेंट, ॲडमिनिस्ट्रेटिव्ह स्टाफ कॉलेज ऑफ इंडिया व सरकारने स्थापन केलेल्या उत्पादकताविषयक संस्था यांनीही व्यवस्थापनाच्या शिक्षणाबरोबरच सल्लागाराच्या व्यवसायातही नाव कमावलं आहे.

संगणकाचा उदय : भारतात पहिला संगणक १९६१ मध्ये एस्सो कंपनीनं आणला. त्यानंतर युनियन कार्बाईड, बाटा, डनलॉप, भारतीय आयुर्विमा महामंडळ आदी संस्थांनी त्याचा वापर सुरू केला. त्यानंतर संगणक व त्याच्या वापराबद्दल सल्ला देणाऱ्या कंपन्यांची सुरुवात झाली. टाटा कन्सल्टन्सी सर्व्हिसेस या कंपनीनं सर्वाधिक फायदा सॉफ्टवेअर व्यवसायात कमावला. या कंपनीतून बाहेर पडलेल्या डॉ. कनोरिया यांनी डाटामॅटिक्स कंपनी स्थापन केली. विसाव्या शतकाच्या अखेरीस संगणक सॉफ्टवेअर व माहिती तंत्रज्ञान यांनी व्यवस्थापकीय सल्ला व्यवसायात महत्त्वाचा वाटा उचलला आहे. याच कालावधीत एमसीएआय (मॅनेजमेंट कन्सल्टंट असोसिएशन ऑफ इंडिया) ही संस्था उदयास आली. नंतर तिचं नामांतर इन्स्टिट्यूट ऑफ मॅनेजमेंट कन्सल्टन्ट्स इन इंडिया असं करण्यात आलं. सरकार व उद्योग यांच्यातील दुवा बनण्याचं महत्त्वाचं काम या संस्थेनं केलं. व्यावसायिक प्रशिक्षण व व्यवस्थापकीय सल्लागार होण्यासाठी पात्रता मिळवून देण्याची सुविधा या संस्थेनं प्राप्त करून दिली. या संस्थेचे विदेशी व्यवस्थापकीय संस्थांशी संबंध असल्याने भारतातून 'व्यवस्थापकीय सल्ल्या'ची निर्यात करण्याची संधी भारतीय तज्ज्ञांना मिळाली.

या सर्व संस्थांची कार्यक्षेत्रे व कार्य करण्याची पध्दत वेगवेगळी असली तरी मूळ तत्त्व एकच आहे. ते म्हणजे लेखाच्या सुरुवातीला दिलेल्या गोष्टीतील साधूप्रमाणे सोपे, अभिनव पण परिणामकारक उपाय शोधून काढून कमीत कमी खर्चांत अधिकाधिक व बहुआयामी फायदा उद्योगधंदे तसेच संस्थांना मिळवून देणं, उत्तम व्यवस्थापनाचं गमक तर हेच आहे. ❑

व्यवस्थापकीय 'धर्मांतर'

माणूस कितीही मोठा झाला तरी तो पिढ्यान् पिढ्या चालत आलेले संस्कार (कुणी बळजबरी किंवा युक्तीनं विसरायला लावल्याखेरीज) विसरू शकत नाही असं म्हणतात. या संस्कारांचा त्याच्या कार्यपध्दतीवर कळत - नकळत परिणाम होत असतो. उद्योग व्यवसाय व व्यवस्थापन यांच्या बाबबतही असं होत असतं.

पाश्चिमात्य व्यवस्थापनावर चर्च संस्कृती व रोमन कालखंडातील लष्करी यंत्रणा यांचा मोठा प्रभाव आहे. ख्रिश्चन धर्माची स्थापना झाल्यानंतर काही दशकांतच रोमन कॅथॉलिक चर्च संस्था प्रबळ व सुस्थिर बनल्या. जगभर ख्रिश्चन धर्माच्या तत्त्वज्ञानाचा प्रसार करणं आणि इतर संस्कृतीमधील अधिकाधिक लोकांचं धर्मांतर करून आपल्या धर्माची लोकसंख्या वाढवणं हे त्याचं उद्दिष्ट बनलं. याकरिता व्हॅटिकन सिटीतील सर्वोच्च धर्मपीठ ते भारत किंवा आफ्रिकेमधल्या घनदाट जंगलातील दुर्गम खेड्यात धर्मप्रसाराचं काम करणारा पाद्री अशी एक भक्कम साखळी बनविण्यात आली. सर्वोच्च धर्मपीठाच्या अधिपतीनं आदेश द्यायचा आणि तो त्यांच्या अधिकाराखाली काम करणाऱ्या सर्वांनी प्राणपणानं अंमलात आणावयाचा, अशी एक शिस्तबध्द व प्रभावी रचना तयार करण्यात आली.

या साखळीमुळे तळागाळात कार्य करणाऱ्या मिशनऱ्यांच्या कामगिरीची माहिती सर्वोच्च धर्मपीठापर्यंत पोहचू लागली आणि अशा मिशनऱ्यांना आर्थिक मदत, साधनसामुग्री, संरक्षण व इतर आवश्यक पाठिंबा 'वरून' मिळू लागला. या बळकट संपर्क व्यवस्थेचा परिणाम म्हणून ख्रिश्चन धर्माचा जगभर प्रसार झपाट्यानं झाला.

इतिहासकाळात पाश्चिमात्य सैन्य यंत्रणाही चर्चच्याच धर्तीवर बनविण्यात आली होती. अधिकाधिक भूमी जिंकून साम्राज्यविस्तार करणं हे रोमन कॅथॉलिक राजाचं ध्येय होतं. त्याला अनुसरून सैन्य यंत्रणा व सैन्यातील अधिकाऱ्यांची उतरंड तयार करण्यात आली होती. 'व्यावसायिक सैन्य' ही मूलत: एक पाश्चिमात्य संकल्पनाच आहे. युध्द करणं आणि जिंकणं याखेरीज सैनिकांना अन्य व्यवधान नसे. राजाची आणि नव्या जिंकलेल्या प्रदेशाची संस्कृती एक नसेल तर अशा प्रदेशावर फार काळ सत्ता गाजवता

येत नाही हे रोमन राजांच्या लक्षात आलं होतं. त्यामुळं त्यांनी जिंकलेल्या प्रदेशात धर्मांतर मिशनरी कार्य व चर्चसंस्था बलशाली करण्याला प्राधान्य दिलं. त्यामुळं पूर्वी अन्य संस्कृती मानणारे अनेक भूप्रदेश ख्रिश्चन बहुजन झाले व रोमन राजांशी एकनिष्ठ राहू लागले.

अशा तऱ्हेनं धर्मप्रसार व साम्राज्य विस्तार ही दोन्ही उद्दिष्टे धर्मसंस्था व राजसत्ता यांनी संघटीतरीत्या पूर्ण केली. रोमन साम्राज्य व ख्रिश्चन धर्म यांचा प्रसार जगातील प्रत्येक खंडात झाला. धर्मप्रसारामुळं राजसत्ता मजबूत झाली. राजसत्तेच्या पाठिंब्यामुळं धर्मप्रसार वेगानं झाला. या यशामुळे संघटित आक्रमण व शिस्तबध्दता हा पाश्चात्य संस्कृतीचा स्वभाव बनला.

दोनशे वर्षांपूर्वी युरोपात झालेल्या व नंतर जगभरात पोचलेल्या औद्योगिक क्रांतीमध्ये याच स्वभावाचं प्रतिबिंब पडलेलं दिसतं. आज युरोप किंवा अमेरिकेतील बहुराष्ट्रीय कंपन्या 'तिसऱ्या जगा'त आपलं जाळं पसरविताना याच ऐतिहासिक चर्च आणि सैन्य संस्कृतीचा उपयोग करतात. फक्त फरक एवढाच की, साम्राज्य विस्ताराची जागा उद्योगांनी घेतली आहे. तर धर्मप्रसाराची जागा जाहिरात बाजीनं घेतली आहे. म्हणजे नेमकं काय, हे एका उदाहरणावरून समजून घेऊ. मागच्या पिढीतील लोकांची रोजची पेयं कोणती होती, तर कैरीचं पन्हं, त्या त्या मोसमात मिळणाऱ्या फळांचा रस, दूध, लस्सी इत्यादी घरी तयार केली जाणारी पेयं. थोड्या फार प्रमाणात चहा व कॉफी या दोनच पाश्चिमात्य पदार्थांनी त्यांच्या 'पेयजीवनात' शिरकाव केला होता.

आजच्या पिढीची प्रमुख पेयं कोणती आहेत, तर बहुराष्ट्रीय कंपन्यांनी तयार केलेली पेप्सी, कोला, मिरांडा इत्यादी बाटलीबंद पेयं. परिस्थिती अशीच चालू राहिली तर पुढच्या पिढीतील 'सुनां'ना पन्हं कसं तयार करतात हे माहीत नसलं तरी कुणाला आश्चर्य वाटणार नाही. अवघ्या एका पिढीत हा फरक कसा पडला असेल?

इतिहास काळात नवीन प्रदेशांवर आपल्या राजसत्तेची पकड मजबूत करण्यासाठी तियल्या प्रजेला तिची जुनी संस्कृती विसरायला लावली गेली. यासाठी धर्मांतराची मदत घेण्यात आली. धर्मांतर झालेली व्यक्ती आपल्या मूळ धर्माला पारखी होते. साहजिकच नव्या धर्माशी अधिक एकनिष्ठ बनते. त्याच धर्तीवर आजच्या काळात जुन्या खाण्यापिण्याच्या सवयी विसरायला लावण्यासाठी पध्दतशीर जाहिरातबाजीचा उपयोग बहुराष्ट्रीय कंपन्या करतात. विशेष म्हणजे जाहिरातींसाठी स्थानिक लोकप्रिय व्यक्तींचा वापर केला जातो. (सचिन, गांगुली वगैरे) त्यामुळे त्या भावनात्मकदृष्ट्या प्रभावी बनतात. टीव्ही, रेडिओ, वृत्तपत्र इत्यादी माध्यमांचा वापर करून त्या सतत लोकांच्या कानाडोळ्यांवर आदळवल्या जातात. हळूहळू त्या रक्तात भिनतात. सचिनही पेप्सी पितो मग आपण चव बघायला काय

हरकत आहे अशा भावनेनं पहिली बाटली तोंडाला लावली जाते. तिची चव (केवळ नवी असते म्हणून) आवडते. माणसाला नावीन्याची आवड असतेच. नंतर काही दिवसांत जुनी पेयसंस्कृती या बाटलीत विरघळून जाते. पेप्सीच्या औद्योगिक 'साम्राज्या'चा पाया मजबूत होतो. आपण 'पेप्सीनिष्ठ' बनतो.

वास्तविक शरीरप्रकृती, चव आणि किफायतशीरपणा यांचा विचार करता, आपली घरगुती पेयं अनेक पटींनी श्रेष्ठ आहेत. पण लक्षात कोण घेतो? 'घर की मुर्गी दाल बराबर' या न्यायानं नवं ते चांगलं वाटू लागतं. नव्या साम्राज्यवादाची सुरुवात होते.

या उदाहरणांचा सारांश असा की, पाश्चात्य उद्योगांच्या आक्रमक व्यवस्थापनांचा पाया त्यांच्या चर्च आणि सैन्य संस्कृतीत आहे. (जाहिरातबाजी हा विक्री व्यवस्थापनाचाच एक भाग आहे.) त्यामुळं नव्या नव्या देशात घुसून तिथं आपलं साम्राज्य उभं करणं त्यांना शक्य होतं. या उलट स्थिती भारतीय व्यवस्थापनाची आहे. त्याचा पायाही असाच सांस्कृतिक व आध्यात्मिक आहे. पण विरुध्द अर्थानं साहजिकच बहुराष्ट्रीय कंपन्यांच्या झंझावातासमोर आपलं 'टॅलेंटेड' व्यवस्थापनही फिकं पडतं. इतकं की, कालांतराने स्वतःचं स्वतंत्र अस्तित्त्व विसरून ते बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचा एक भाग बनतं, किंवा त्यांना विकलं जातं. म्हणूनच पेप्सी किंवा कोलाइतकी, किंबहुना त्यापेक्षा चांगली शीतपेयं बनविणारी 'पार्ले' कंपनी विकली गेली. थम्स अप, टॉप ऑरेंज इत्यादी ब्रॅण्ड काळाच्या पडद्याआड गेले.

या वावटळीसमोर 'शुध्द भारतीय' उद्योगांचा व व्यवस्थापनाचा पाडाव होणार की पाड लागणार हा कळीचा मुद्दा आहे. खाद्यपेयांबाबत आपण जुने संस्कार विसरलो, पण कार्यपध्दतीच्या दृष्टीनं मात्र आपण संस्कृती टिकवून आहोत. अशा स्थितीत बहुराष्ट्रीय कंपन्यांसमोर टिकाव धरायचा असेल तर काय करावं लागणार आहे आणि कसं याचा विचार पुढील लेखात करू.



व्यवस्थापन शैलीत बदल आवश्यक

पाश्चिमात्य व्यवस्थांवरील चर्च संस्कृतीचा परिणाम आणि त्यामुळे निर्माण झालेली शिस्तबध्द आक्रमकता यांचा आढावा आपण मागच्या लेखात घेतला. बहुराष्ट्रीय कंपन्या या संस्कृतीच्या आधारे भारतात आपलं जाळं कसं पसरवीत आहेत याचाही विचार केला. पाश्चात्य व्यवस्थापनाप्रमाणे भारतीय व्यवस्थापनावरही आपल्या आध्यात्मिक व सांस्कृतिक परंपरेचा पगडा आहे. तो कसा हे पाहण्यासाठी ही परंपरा व कालांतराने त्यात झालेले बदल यांचा मागोवा घेणं आवश्यक आहे.

प्राचीन भारतीय संस्कृती, विज्ञान व व्यवसाय यांचा विस्तार भारताच्या सध्याच्या सीमांबाहेरही मोठ्या प्रमाणावर झाला होता याचे अनेक पुरावे उपलब्ध आहेत. समुद्रामार्गे प्रवास करण्याचे शास्त्रही भारतीयांना अवगत असल्याने जगातील विविध जनसमुदायांबरोबर व्यापार करणं शक्य होत असे. त्यामुळे भारतीय भूखंडातील अनेक राज्ये सांपत्तिकदृष्ट्या भरभराटीला आलेली होती. त्यावेळच्या सम्राटांची प्रवृत्ती विस्तारवादी होती. या विस्तारवादाला धर्म व अध्यात्म याचं सहकार्य नसलं तरी विरोधही नव्हता. राजसत्ता आणि धर्म यांची स्वतंत्र विश्वं होती. सहसा त्यांचा एकमेकांत हस्तक्षेप होत नसे.

कालांतराने सनातन धर्माचं स्वरूप बदलत गेलं. त्यात अनेक दोष शिरले. जाती



व्यवस्था मजबूत बनली. त्यामुळे समाजाचं एकसंधत्व नाहीसं झालं. व्यापार, संपत्ती संकलन, इत्यादींना भौतिक व ऐहिक बाबी ठरवून त्याचं महत्त्व दुय्यम असल्याचं समाजाच्या मनावर बिंबवलं जाऊ लागलं. धर्माचं समष्टीप्रधान स्वरूप नाहीसं होऊन तो व्यक्तिप्रधान व आत्मकेंद्री बनला. अर्थप्राप्तीपेक्षा पुण्यप्राप्ती अधिक प्रतिष्ठेची मानली जाऊ लागली. समाजाला विचारी बनविण्यापेक्षा श्रध्दाळू बनविणं हे धर्माचार्यांचं ध्येय झालं. सर्व काही परमेश्वराच्या हातात आहे. आपण केवळ त्याच्या हातातली साधन आहोत. मानवी बुध्दी ही दुःखाची जननी आहे. संपत्ती, वैभव या नश्वर बाबी आहे. त्यांच्या पाठी लागणं पाप आहे इत्यादी प्रकारचा उपदेश समाजाच्या मनात पक्का रुतून बसला. याचा परिणाम म्हणून समाजाच्या कर्तृत्वांच्या सीमांना मर्यादा पडत गेल्या.

चर्च संस्कृतीमध्ये ज्याप्रमाणं सर्वोच्च धर्मपीठापासून तळागाळातील मिशनऱ्यांपर्यंत एक साखळी असते तशी पध्दती भारतातील मंदिरांबाबत निर्माण झाली नाही. इतर धर्मांच्या लोकांना आपल्या धर्मात आणावं, आपल्या धर्माची संख्या वाढवावी, असं आपल्या धर्माचार्यांना कधी वाटलं नाही. उलट, आपले जे लोक इतर धर्मांत गेले, त्यांची परतीची वाटही या धर्मगुरूंनी बंद करून टाकली. सर्व स्थळांनी व मंदिरांनी एका नेतृत्वाखाली कधीच कार्य केलं नाही. धर्म एक असला तरी प्रत्येक धर्मगुरूचं स्वतःचं तत्वज्ञान असे आणि तो तेवढ्यापुरताच विचार करीत असे. धर्माचा विस्तार करण्यापेक्षा आपापले सवतेसुभे सांभाळणं हेच त्यांचं ध्येय होतं.

सैन्यरचनेतही तीच पध्दत :

ब्रिटिश सत्ता येण्यापूर्वी भारतीय राजांची सैन्यरचनाही अशीच खंडित होती. स्वतःच्या सीमा राखणं एवढ्यापुरतंच सैन्याचं काम असे. काही वेळा परराज्यांत घुसून लूट करण्याचे आदेश सैन्याला दिले जात. मात्र त्याचा उद्देश संपत्ती कमावणं आणि सैन्याला युध्दाचा थोडासा सराव मिळणं एवढ्यापुरताच मर्यादित असे. परकीय मुलुख आपल्या देशाला जोडावा, राज्यविस्तार करावा असा व्यापक उद्देश मुळीच नसे.

परमुलुखांवर आक्रमण करण्यासाठी गेलेल्या सैन्याला साधनसामुग्री पुरविण्याची संपर्क यंत्रणाही विकसित झाली नव्हती. त्यामुळं राज्यविस्तार करण्याची इच्छा काही राजांना असूनही त्यांना ते शक्य होत नसे. याबाबत पेशव्यांचे उदाहरण पाहण्यासारखं आहे. पहिल्या तीन पेशव्यांनी मराठी साम्राज्याचा विस्तार दिल्लीपर्यंत केला. पण कालांतरानं राजधानी पुण्यापासून शेकडो कोस दूर गेलेल्या सैन्याला कुमक पाठवणं त्यांना शक्य झालं नाही. परिणामी उत्तरेत मोहिमेवर गेलेल्या विविध सरदारांनी तेथील भिन्न भिन्न प्रदेशांवर आपली संस्थानं स्थापन केली. त्यांच्यावर पेशव्यांचं नियंत्रण नाममात्र राहिलं.

व्यवस्थापन शैलीवर परिणाम :

आधुनिक काळातील उद्योग आणि व्यवसायांच्या व्यवस्थापन शैलीवरही या स्वभावाचा परिणाम झालेला आहे. पारंपरिक भारतीय खासगी उद्योगांचं व्यवस्थापन पाश्चात्य चर्च व सैन्य संस्कृतीप्रमाणे न चालता भारतीय मंदिरं आणि सैन्य संस्कृतीप्रमाणं चालतं. या व्यवस्थापनाचे तीन पैलू आहेत.

१) क्षमतेपेक्षा वय व वरिष्ठतेला महत्त्व.

२) अधिकार व जबाबदारी यांची विभागणी योग्य नसल्याने निर्माण होणारा गोंधळ व गैरसमज.

३) कामावरील निष्ठेपेक्षा व्यक्तिनिष्ठेला प्राधान्य.

आधुनिक काळात भारतीयांनी पाश्चात्यांचे व्यवसाय व उद्योग स्वीकारले, पण त्यांची व्यवस्थापन पध्दती स्वीकारली नाही. त्यामुळं त्यांच्याप्रमाणे आपण जगभरात आपल्या उद्योगाचं साम्राज्य स्थापन करू शकलो नाही.

तीन तऱ्हेची व्यवस्थापनं :

भारतीय उद्योगांमध्ये सध्या तीन प्रकारच्या व्यवस्थापन पध्दती दिसून येतात. एक खासगी उद्योगाचं नियंत्रण मुख्यतः एका कुटुंबाच्या हातात असतं, त्यांची कार्यपध्दती भारतीय संस्कृतीप्रमाणं असते. मात्र, त्यांनी नेमलेले व्यवस्थापक पाश्चात्य पध्दतीचं शिक्षण घेतलेले असतात. त्यामुळं मालक आणि व्यवस्थापक यांच्यात अनेकदा वैचारिक व तात्त्विक संघर्ष निर्माण होऊन विकासाची गती मंदावते.

दोन, अनेक विदेशी कंपन्यांनी त्यांच्या उपशाखा (सबसिडिअरीज) येथे स्थापन केलेल्या आहेत. त्यांचं व्यवस्थापन पूर्णपणे पाश्चात्य पध्दतीने म्हणजेच चर्च संस्कृतीप्रमाणं चालतं.

तीन, या दोन्ही पध्दतींमधील नकारात्मक बाबी सार्वजनिक (सरकारी) उद्योगांच्या व्यवस्थापनात दिसून येतात. या उद्योगांचं व्यवस्थापन पाश्चात्य पध्दतीनं चालविण्याची भाषा एकीकडे केली जाते, पण प्रत्यक्षात व्यक्तिनिष्ठा, राजकीय हस्तक्षेप इत्यादी खास भारतीय गुणधर्मांचाच त्यात वावर असतो.

भारतीय व्यवस्थापनाची तीन तोंडं अशी तीन दिशांना आहेत. त्यामुळं उद्योग क्षेत्रात असमतोल व गोंधळाची परिस्थिती निर्माण झाली आहे. उद्योग पाश्चात्यांचे पण व्यवस्थापन शैली भारतीय, यामुळे जनसामान्यांच्या अपेक्षा पूर्ण करण्यास भारतीय उद्योग असमर्थ ठरत आहेत. त्यांच्या मालाचा दर्जा पाश्चात्यांच्या तुलनेत कमी पडत आहे. साहजिकच सर्वसामान्य लोकांना वाटणारं बहुराष्ट्रीय कंपन्यांच्या उत्पादनाचं आकर्षण वाढत आहे. याचाच फायदा घेऊन त्या कंपन्या आपलं जाळं इथं पसरवत

आहेत. अस्सल भारतीय उद्योगांची पिछेहाट थांबण्याची चिन्हं दिसत नाहीत.

बहुराष्ट्रीय कंपन्यांवर बंदी घालणं हा यावर उपाय होऊ शकेल का? माझ्या मते नाही. आपल्याला धर्मांतर रोखावयाचं असेल तर धर्मांतरावर बंदी घालणं हा दूरवरचा उपाय झाला. त्रुटी आणि कमतरता दूर करून स्वतःचा धर्म बळकट करणं आणि तो सोडून जाण्याची इच्छा कुणाला होऊ नये अशी परिस्थिती निर्माण करणं हा त्यावरील कायमस्वरूपी उपाय आहे.

त्याचप्रमाणे बहुराष्ट्रीय कंपन्यांशी यशस्वी सामना करावयाचा असेल तर, त्यांच्यावर बंदी घालून फारसा उपयोग होणार नाही, तर आपल्या व्यवस्थापन शैलीत योग्य ते बदल घडवून ती पाश्चात्यांच्या तोडीस तोड बनविणं, आपल्या मालाचा दर्जा सुधारणं आणि यासाठी पाश्चात्य व्यवस्थापन पध्दतीतील उपयुक्त बाबींचा निःसंकोच स्वीकार करणं हाच उपाय आहे. थोडक्यात, बहुराष्ट्रीय कंपन्या आपल्याला पादाक्रांत करीत असतील तर आपण त्या शस्त्रांचा उपयोग करून प्रतिहल्ला चढविणं अनिवार्य आहे. तेवढी बौध्दिक क्षमता आपल्या व्यवस्थापकांमध्ये निश्चितच आहे.

हे साधण्यासाठी आपल्या संपूर्ण संस्कृतीलाच तिलांजली द्यायला हवी असं मुळीच नाही. आपली उपासना पध्दती आणि इतर सकारात्मक सवयी, ज्यांसाठी आपण 'भारतीय' म्हणून जगात ओळखले जातो, त्या कायम ठेवूनही हे करता येतं. अनेक भारतीय उद्योगपतींनी ते करून दाखविलं आहे. त्यांचा आदर्श सर्व भारतीय व्यवस्थापकांनी ठेवावयास हवा.



व्यवस्थापकाचे गुणधर्म

'विना सहकार नही उध्दार' हे घोषवाक्य आपल्या चांगल्याच परिचयाचं आहे. सहकारी तत्त्वावर स्थापन करण्यात आलेले उद्योग भारतात अनेक आहेत. पण डॉ. कुरियन यांनी नावारूपाला आणलेला 'अमूल दुग्ध उद्योगा'ने हे घोषवाक्य खऱ्या अर्थाने सार्थ ठरविलं आहे. 'अमूल उद्योग' गुजरातच्या आणंद जिल्ह्यातील शेतकऱ्यांच्या कायापालटाला कारणीभूत ठरला आणि या उद्योगाच्या यशाला कारणीभूत ठरलं ते कुरियन यांचं समर्पित व्यवस्थापन. या लेखात आपण कुरियन यांच्याविषयी माहिती करून घेणार आहोत. 'व्यवस्थापन' क्षेत्रात भरीव कामगिरी करून स्वतःचा ठसा उमटविण्याचा महत्त्वाकांक्षा असणाऱ्या कुणालाही त्यांची कामगिरी दीपस्तंभाप्रमाणे मार्गदर्शक ठरू शकते.

काही दशकांपूर्वी 'अमूल'च्या पशुखाद्य कारखान्याचे उद्‌घाटन करण्यासाठी दिवंगत पंतप्रधान लालबहादूर शास्त्री आले होते. अमूलचा परिसर आणि या उद्योगामुळं या भागात घडलेलं आमूलाग्र परिवर्तन पाहून ते अक्षरशः थक्क झाले. कुरियन यांच्याशी विचारविमर्ष करून त्यांनी या यशाचं रहस्य जाणून घेण्याचा प्रयत्न केला. कुरियनही त्यांच्याशी मनमोकळेपणानं बोलले. मात्र तरीही शास्त्रीजींचं समाधान झालं नाही. बऱ्याच शंका राहूनच गेल्या.

शास्त्रीजी त्यांना म्हणाले, "आपल्या कामगिरीबद्दल रात्रभर विचार करूनही मला या परिवर्तनाचं कोडं उलगडलं नाही. मी इथल्या मातीकडं पाहिलं. ती आमच्या पवित्र गंगा नदीच्या खोऱ्यातील मातीइतकी सुपीक निश्‍चितच नाही. इथलं हवामान थंडीत खूपच थंड आणि उन्हाळ्यात उष्ण असतं, पण भारतात सर्वत्र हीच परिस्थिती आहे. इथं पाऊस ३० इंच पडतो. भारतात इतरत्रही साधारण इतकाच पाऊस पडतो. निदान इथली जमीन गवताळ असेल आणि गायी-म्हशी खुशीनं दिवसभर हिरवंगार गवत चरत असतील असं मला वाटलं होतं. पण बाकीच्या भारताप्रमाणं इथंही केवळ पावसाळ्यातच हिरवळ असते. या भागातील म्हशी चांगल्या धष्टपुष्ट आहेत म्हणावं तर तसंही नाही. आपण रागावू नका, पण लहानपणी मी माझ्या घरी यापेक्षा चांगल्या म्हशी पाहिल्या आहेत. शेतकरी नेहमीच चांगला असतो. इथलाही तसाच आहे, पण तो पंजाबी शेतकऱ्यांइतका कष्टाळू नाही आणि असं

असूनही आपण आणंदचा कायापालट केलात. हे कसं शक्य झालं मी समजू शकलो नाही.''

डॉ. कुरियन उत्तरले, ''उर्वरित भारत आणि आणंद यांच्यातील सर्व साम्य स्थळं आपण अचूक हेरलीत, पण एक महत्त्वाचा फरक आपल्या नजरेतून निसटला आणि या फरकातच आपल्या शंकेचं समाधान दडलं आहे. इथला हा अमूल उद्योग शेतकऱ्यांच्या मालकीचा आहे. तिचं व्यवस्थापन शेतकऱ्यांनी निवडून दिलेले प्रतिनिधी सांभाळतात. त्यांनी आपला उद्योग चालविण्यासाठी माझी निवड केली आहे. मी सरकारनियुक्त अधिकारी नव्हे, मला शेतकऱ्यांनी नेमलं आहे. मी त्यांचं समाधान केलं नाही तर मला माझं काम गमवावं लागेल. बदली करून घेण्याचा पर्यायही माझ्यासमोर नाही. मला सरळ घरीच बसावं लागेल. या दुग्धशालेचा प्रशासकीय व्यवस्थापक या नात्यानं शेतकऱ्यांचा विश्वास कमावण्याची आणि तो टिकविण्याची जबाबदारी माझी आहे. येथील शेतकऱ्यांची उपजीविका या दुग्धशालेला दूध पुरवून चालते. त्यामुळं त्यांनी अधिकाधिक दूध उत्पादन करावं ही जबाबदारी मला स्वीकारावी लागते. ते माझ्याकडं येतात आणि म्हणतात, 'माझी म्हैस दोन लिटर दूध देते, ती तीन लिटर कशी देईल ते सांगा.' यातून प्रेरणा घेऊन आम्ही हा पशुखाद्य कारखाना काढला. कारण जनावरांना चांगला खुराक मिळाला तर ती अधिक दूध देतील. याखेरीज म्हशींच्या कृत्रिम गर्भधारणेसाठी लागणारं तंत्रज्ञान, आणि दूध उत्पादन वाढीसाठी लागणाऱ्या इतर सर्व सेवा इथं शेतकऱ्यांनी नियुक्त केलेले कर्मचारीच पुरवितात. सरकारी कर्मचारी नव्हेत. त्यामुळं हा उद्योग शेतकऱ्यांशी एकनिष्ठ आहे. त्यांच्या समस्यांबाबत संवेदनशील आहे. त्यांच्या मागण्यांना त्वरित प्रतिसाद देण्याची त्यांची तयारी आहे. त्यामुळंच आणंद आज न्यूझीलंड, डेन्मार्क, हॉलंड येथील दुग्धशालांच्या तोडीस तोड कामगिरी करीत आहे. असं भारतात इतरत्र दिसतं का?''

आता मात्र शास्त्रीजी खरंच निरुत्तर झाले. त्यांनी कुरियन यांना राष्ट्रीय दुग्धशाला विकास महामंडळाचं अध्यक्षपद देऊ केलं. त्यांनी पद स्वीकारण्याची तयारीही दर्शविली, पण दोन अटी घातल्या. एक आपण सरकारकडून मानधन स्वीकारणार नाही, पण शेतकऱ्यांनी नियुक्त केलेले व्यवस्थापक म्हणून कार्यरत राहू. दोन, महामंडळाचे मुख्यालय आणंद इथे असलं पाहिजे. दिल्लीत नाही. ते पुढे म्हणाले, ''दिल्लीतील लोक इतर बऱ्याच गोष्टींचा विचार करतात, पण शेतकऱ्यांचा विचार करावयाला त्यांना वेळ मिळत नाही. आणंदमध्ये आम्ही केवळ शेतकऱ्यांच्या हिताचा विचार करतो, इतर गोष्टींचा नाही. त्यामुळं मी आणंद सोडणार नाही. तुम्हाला माझी सेवा हवी असेल तर महामंडळ येथे येऊ द्या.''

आपल्या कर्तव्याला वाहून घेतलेल्या व्यवस्थापकाचे गुणधर्म कोणते असले पाहिजेत, हे कुरियन यांच्या उत्तरावरून आपल्याला समजून येईल. ते गुणधर्म म्हणजे,

ध्येयनिष्ठा (सेन्स ऑफ मिशन)

कृतिशीलता (सेन्स ऑफ ॲक्शन)

विश्वासूपणा (सेन्स ऑफ लॉयल्टी).

ध्येयनिष्ठा : प्रत्येक संस्थेची निश्चित ध्येये असतात. त्यांची पूर्तता करणं हे संस्थेच्या प्रत्येक व्यवस्थापकाचं आद्य कर्तव्य आहे. यासाठी कुरियन यांच्याप्रमाणं निःस्वार्थ मनोवृत्तीनं कार्य करणं आवश्यक आहे. आणंद इथल्या शेतकऱ्यांच्या हितरक्षणासाठी त्यांनी दिल्लीतील राजेशाही पद न स्वीकारण्याचा निर्धार दाखविला.

संस्थेच्या ध्येयांची पूर्ती करण्यासाठी ती नेमकी कोणती आहेत, हे समजून घेणं आवश्यक असतं. कुरियन यांना एकानं विचारले, 'अमूल'चं ध्येय कोणतं? ते म्हणाले, केवळ दूध व दुधाचे पदार्थ उत्पादन हे आमचं साध्य नाही. ते केवळ एक साधन आहे. त्याचा उपयोग करून गरीब शेतकऱ्यांचं आर्थिक उत्थान करणं हे मूळ ध्येय आहे. म्हणजेच व्यवस्थापकानं संस्थेची ध्येयधोरणं आणि उद्दिष्ट यांचा वरवर पाठपुरावा करून भागत नाही, तर त्या ध्येयापाठीमागचं ध्येय कोणतं याचा शोध घेऊन त्याची जाणीवपूर्वक पाठराखण करावी लागते. यालाच ध्येयनिष्ठा म्हणतात.

कृतिशीलता : योग्य वेळी अचूक कृती करणं हा यशस्वी व्यवस्थापकाचा एक महत्त्वाचा गुणधर्म आहे. याखेरीज ध्येयपूर्ती योग्य पध्दतीनं होत नाही. याचं उदाहरण देताना कुरियन म्हणतात, शेतकऱ्याची म्हैस विण्याच्या परिस्थितीला आलेली असते. पण वीत सुरळीत होत नाही. रेडकू आडवं आलेलं असतं. खेड्यांमधून हे नेहमीच घडतं. अशा वेळी त्वरित पशुवैद्यकीय मदत मिळाली नाही तर म्हैस मरण्याची शक्यता असते. म्हैस मरणं म्हणजे शेतकरी व आमची संस्था अशा दोघांचंही नुकसान म्हणजेच ध्येयपूर्तीच्या मार्गात अडथळा. तो उद्भवू नये म्हणून आम्ही खेडोपाडी रेडिओ टेलिफोन सेट्स वितरित केले आहेत. त्यावरून संदेश मिळाला की, त्वरित मदत पोहचविली जाते. याचा अर्थ असा की, संभाव्य अडचणींचा व अडथळ्यांचा अगोदरच अंदाज घेऊन खबरदारीची उपाययोजना करून ठेवणं व्यवस्थापकाचं कर्तव्य आहे. त्यामुळं योग्य वेळी योग्य कृती करणं सोपं जातं.

विश्वासूपणा :

कुरियन यांची शेतकरीनिष्ठा कौतुकास्पद होती. ते म्हणत, 'शेतकरी मूर्ख नाही. परंपरेनं चालत आलेलं ज्ञान त्याच्यापाशी खूप आहे. आपल्या मालाला सुनिश्चित बाजारपेठ आहे, अशी त्याची खात्री पटली की, तो अधिकाधिक उत्पादन करतो.' या प्रवृत्तीमुळं शेतकऱ्यांचा विश्वास त्यांनी कमावला. 'अमूल' मटकावू पाहणारे राजकारणी आणि नोकरशहा यांच्याशी सामना करण्याचं बळ त्यांना शेतकऱ्यांच्या पाठबळामुळं प्राप्त झालं. त्यामुळंच 'अमूल'चा ध्वज आजही दिमाखात आणि डौलानं फडकत राहिला आहे. ❑

युग बदलत्या संबंधांचं

कुणी म्हणतं सध्याचं युग 'संगणक युग' आहे तर कुणाच्या दृष्टीनं हे 'अणू युग' असतं. 'विज्ञानयुग' तर ते आहेच. 'सध्या'चं काहीच पसंत नसणारी मंडळी याला 'कलियुग' मानतात, पण माझ्या दृष्टीनं हे 'बदलत्या संबंधांचं युग' आहे. संगणक, अणुतंत्रज्ञान यापासूनच आजही जगातला बहुसंख्य समाज दूरच गेलेला आहे. विज्ञानाचे फायदेही न मिळणारा जनसमुदाय मोठा आहे, पण पारंपरिक पध्दतीनं चालत आलेल्या संबंधांमध्ये विसाव्या शतकात जे आमूलाग्र बदल झाले आहेत, त्याचा परिणाम सर्वांवरच होतोय. त्यामुळं 'बदलणाऱ्या संबंधाचं' युग हेच याचं यथार्थ वर्णन ठरेल. व्यवस्थापन शास्त्र हे मुख्यत: 'परस्पर संबंधांचं' शास्त्र असल्याने प्रत्येक व्यवस्थापकाला हे बदलते संबंध लक्षात घ्यावे लागतात.

गेली हजारो वर्षे मानवी संस्कृतीचा डोलारा तीन प्रकारच्या मूलभूत संबंधांनी सांभाळला आहे. एक जन्मदाते - अपत्य संबंध (यातूनच घर ही संस्था अस्तित्वात आली.) दोन पती-पत्नी संबंध (यातून सर्व रक्ताची नाती निर्माण होतात.) आणि तीन मालक - सेवक संबंध (यातून सर्व आर्थिक नाती निर्माण होतात.) मानवी संस्कृती सुस्थापित झाल्यापासून सुमारे दहा हजार वर्षे हे संबंध एका विवक्षित पध्दतीनंच विकसित होत असत. यालाच परंपरा म्हणतात.

तर अशा या पारंपरिक संबंधांमध्ये विसाव्या शतकात फार मोठं आणि क्रांतिकारक (चांगल्या व वाईट दोन्ही अर्थानं) परिवर्तन झालं आहे. ही प्रक्रिया २१ व्या शतकातही चालू राहणार आहे. संपूर्ण समाज जणू या बदलामुळं ढवळून निघाला आहे. संस्कृती, नीती, चारित्र्य,चांगुलपणा आणि वाईटपणा यांच्या व्याख्या बदलण्याचं सामर्थ्य या बदलांमध्ये आहे. त्यांच्याबरोबरच या संबंधांशी संलग्न असणाऱ्या सर्व व्यवहारांमध्येही व्यापक उलथापालथ होत आहे.

पिता-पुत्र संबंधांचंच पाहा. मुलानं बापाचं ऐकायचं आणि त्यानं केलं तेच आपण पुढं चालवायचं, हा या संबंधाचा परंपरेने चालत आलेला पाया. बाप हा बुध्दी आणि शहाणपण यात मुलापेक्षा श्रेष्ठ असतो ही संकल्पना यामागे आहे. जुन्या काळी ज्ञानप्राप्ती अत्यंत सावकाश होत असे. त्यामुळं पिता व पुत्र यांच्या ज्ञानात बरंच मोठं

अंतर असे. उदाहरणार्थ, बापानं वीस वर्षांत कमावलेलं कौशल्य मिळविण्यासाठी मुलालाही जवळपास तेवढीच वर्षे राबावं लागत असे. साहजिकच या काळात बाप सांगेल तसं वागणं त्याला भाग असे. मुलानं दुसरा मार्ग चोखाळलेला समाजालाही मान्य होत नसे.

गेल्या पन्नास वर्षांत परिस्थिती झपाट्यानं बदलली. मुलं बापाचं 'ऐकण्या'पेक्षा त्याला 'विचारू' लागली. आज्ञाधारकपणाऐवजी चौकसपणा हा गुण मानला जाऊ लागला. पूर्वी मुलगा आर्थिकदृष्ट्या स्वतःच्या 'पायावर' उभा राहू लागल्यापासूनच हे करावं लागलं. यामुळं मधल्या एका पिढीची अवस्था अशी झाली की, तिला लहानपणी बापाचं आणि मोठेपणं मुलांचं ऐकावं लागलं. एका प्रसिध्द लेखकानं आपल्या गोष्टीत म्हटलं आहे, 'लहानपणी आम्ही आई-वडिलांच्या गाद्या घातल्या. आता मुलांच्या घालत आहोत.' वडिलधाऱ्या व्यक्तीच्या गाद्या घालण्याचं काम पूर्वी मुलांना करावं लागत असे. आता हे 'संबंध' बदलले.

पती-पत्नी संबंध :

पतीने बाहेर काम करून पैसा मिळवायचा आणि पत्नीने घर सांभाळायचं ही पूर्वीची रीत. त्यामुळं निर्णय घेण्याचे सर्वाधिकार पतीकडे आणि ते पाळण्याची जबाबदारी पत्नीकडे अशी कामाची विभागणी होती. हे संबंध आता केवळ बदललेच नाहीत तर नाहीसे होण्याच्या मार्गावर आहेत. केवळ चूल आणि मूल यात कुलूपबंद असणाऱ्या महिला आता पुरुषांच्या बरोबरीने सर्व क्षेत्रांत उतरल्या आहेत.

मालक - सेवक संबंध :

मालक अन्नदाता असल्यानं त्याचं श्रेष्ठत्व निर्विवाद होतं. औद्योगिक क्रांतीनंतर मालकांनी आपली जबाबदारी बव्हंशी व्यवस्थापकांवर टाकली. मिळालेल्या संधीचा फायदा घेऊन व्यवस्थापक नोकरांवर 'मालकगिरी' गाजवू लागले. हा बदल कित्येक कामगारांना भावला नाही. परिणामी त्यांनी संघटना सुरू करून व्यवस्थापक व मालक यांच्याशी लढा पुकारला. मार्क्सवादाने या लढ्याला तात्त्विक अधिष्ठान मिळवून दिलं. कामगारांना चांगला पगार व अधिकार यामुळे मिळाले, पण मालक व व्यवस्थापनाबरोबर त्यांचे संबंध संघर्षाचेच राहिले.

परंपरेनं विकसित झालेल्या या तीनही संबंधांमध्ये एक समान दुवा होता. तो म्हणजे, यातील एक पक्ष आज्ञा करणाऱ्याचा तर दुसरा आज्ञा पाळणाऱ्याचा. शिवाय आज्ञा कुणी करायची व कुणी ती पाळावयाची हे बौध्दिक पात्रतेवर न ठरता, परस्पर संबंधांवर ठरत असे. म्हणजेच मुलगा, पत्नी आणि सेवक अनुक्रमे पिता, पती आणि मालक यांच्यापेक्षा बुध्दिमान असले तरी त्यांना हुकूम पाळावा लागत असे. साहजिकच समाजाच्या एका बाजूवर सतत अन्याय होत गेला.

पर्याय मित्रत्वाच्या संबंधांचा :

एकविसाव्या शतकात या संबंधांना 'मित्रत्व' हा सर्वोत्तम, समर्थ आणि अधिक चांगला पर्याय ठरू शकतो. नातं तेच पण संबंध मित्रत्वाचे असतील तर अनेक बाबतीतला अनावश्यक संघर्ष व अन्याय टाळता येतो. मित्रत्वात टोकाची भूमिका संभवत नाही. दोन्ही बाजूंनी एकमेकांचे अधिकार, महत्त्व, उपयुक्तता, मर्यादा आणि क्षमता यांचा मान ठेवण्याचे भान केवळ मित्रत्वातच असू शकते. असे संबंध प्रस्थापित करणं हे एकविसाव्या शतकातलं मोठं आव्हान आहे. पिता-पुत्र, पती-पत्नी आणि मालक - सेवक यांना ते पेलावं लागणार आहे.

मित्रत्वाचं नातं मुख्यत: विश्वासावर अवलंबून असतं. सर्वसाधारणपणे आपल्याला दोन तऱ्हेचं भय वाटत असतं. एक आपण कुणाकडून दुखावले तर जाणार नाही? मित्रत्वाच्या संबंधांमधून या दोन्ही प्रकारच्या भीती नाहीशा होऊ शकतात. कारण, त्यात मोकळेपणा असतो.

मला जेव्हा पहिला बोनस मिळाला तेव्हा मी घरात घोषणा केली, 'आता मी स्वतःला सफारी सूट घेणार', ते ऐकून पत्नी म्हणाली, 'घ्याच तुम्ही सफारी सूट. खरं म्हणजे माझ्यासाठी साडी आणता का असं मी विचारणार होते, पण माझ्याकडं एकच का असेना पण चांगली साडी आहे. तुम्हाला मात्र चांगला सूट नाही.' ते ऐकून मला माझीच लाज वाटली. वास्तविक तिच्याजवळ लग्नकार्यात नेण्यासारखी एकच चांगली साडी आहे. त्यामुळं बोनसवर खरा अधिकार तिचा आहे हे मला माहीत होतं. अखेरीस सूट रद्द करून मी साडी खरेदी केली. अगदी मनापासून.

माझे पत्नीशी मित्रत्वाचे संबंध असल्यानंच हे शक्य झालं. मी जुन्या वळणाचा नवरा असतो तर तिला न विचारता मी सूट खरेदी करूनच घरात आलो असतो. पत्नी काही बोलली नसती, पण मनात दुःखी झाली असती. केवळ संबंधातील मोकळेपणामुळं तिनं युक्तीनं मला न दुखावता तिची गरज माझ्या कानावर घातली आणि मीही माझा विचार बदलला.

एकविसाव्या शतकातील कोणत्याही क्षेत्रातल्या व्यवस्थापकांनी संबंधातील हे बदल जाणणं आणि त्याप्रमाणं धोरण आखणं आवश्यक आहे. संस्थेचे मालक, कर्मचारी ग्राहक, पुरवठादार तसेच समाजाचे इतर घटक यांच्याशी व्यवस्थापकाचा संबंध हरघडी येतो. त्याला काही वेळा हुकूम करणाऱ्याची तर काही वेळा हुकूम मानणाऱ्याची भूमिका निभावावी लागते. ती उत्तम पार पाडावयाची असेल तर आपल्याला आज्ञा देणाऱ्याशी व आपण ज्याला आज्ञा देतो त्याच्याशी मित्रभावनेनं वागण्याचा त्याचा प्रयत्न असल्यास त्याचं काम सुकर होतं.



एकविसावं शतक कोणाचं?

उद्योग व कारखानदारीचा विचार करता एकोणिसावं शतक युरोपियनांचं होतं. या शतकात ब्रिटन, जर्मनी, फ्रान्स, हॉलंड इतकंच काय, तर बेल्जियम आणि इटली यांनी आर्थिक आणि लष्करी सत्तेच्या जोरावर आशिया आणि आफ्रिकेवर अधिराज्य गाजवलं. यामुळं या सर्व देशांची भरभराट झाली.

विसाव्या शतकात त्यांची जागा अमेरिकेनं घेतली. अमेरिकेची अर्थव्यवस्था युरोपियन देशांपेक्षा प्रबळ आणि गुणात्मकदृष्ट्या श्रेष्ठ होती. त्यामुळं विज्ञान आणि तंत्रज्ञानाचा विकास तिथं अधिक झपाट्यानं झाला. त्याचा उपयोग करून अमेरिका महासत्ता बनली. विसाव्या शतकाच्या अखेरीला तर 'जगातील एकमेव महासत्ता' म्हणून ती ओळखली जाऊ लागली. आता नुकतंच सुरू झालेलं एकविसावं शतक कुणाचं असणार असं कुतूहलानं विचारलं जातंय. माझ्या मते ते आशिया आणि खास करून भारताचं होऊ शकतं. मागास समजल्या जाणाऱ्या आशियातील एक देश काय करू शकतो हे विसाव्या शतकाच्या अखेरच्या पंचवीस वर्षांत जपाननं दाखवून दिलं आहे. दक्षिण कोरिया, सिंगापूर, मलेशिया व काही प्रमाणात इंडोनेशियानंही त्याचंच अनुकरण केलं आहे.

सांप्रतच्या काळात जगाची नजर वळली आहे, ती भारत व चीनकडं. एकविसाव्या शतकातील महासत्ता म्हणून या दोन्ही देशांकडे पाहिलं जातंय. त्यांची शक्तिस्थानं, मर्यादा, संधी आणि धोका या चार मुद्यांवर जगात विचार केला जातोय. अमेरिकेसारखी महासत्ताही राजकीय मतभेद विसरून त्यांच्याशी सलोख्याचे आर्थिक संबंध ठेवण्याचा जाणीवपूर्वक प्रयत्न करताना दिसत आहे.

शक्तिस्थानं :

दोन्ही देशांचं समान शक्तिस्थान म्हणजे त्यांची लोकसंख्या. अतिलोकसंख्या हा शाप आहे असं समजलं जातं. तथापि, ही लोकसंख्या जर शिस्तबध्द असेल तर ती ताकदही बनू शकते. सध्या जगात लोकशाहीची लाट आली आहे. जनसंख्या हा लोकशाहीचा आधारस्तंभ आहे. याचा फायदा हे देश घेऊ शकतात.

टिकून राहण्याची क्षमता हे दोन्ही देशांचे आणखी एक समान शक्तिस्थान आहे.

'युनान-मिस्र-रुमा सब मिट गये जहाँ से
अब तक मगर है बाकी, नामोनिशाँ हमारा'

(ग्रीक, इजिप्शियन आणि रोमन संस्कृती केव्हाच काळाच्या पडद्याआड गेल्या. आम्ही मात्र काळाचं आव्हान पचवून टिकून आहोत.) असं इक्बालनं म्हटलं आहे.

भारत व चीन यांना पाच हजार वर्षांचा इतिहास आहे. त्यांची मुळं पक्की आहेत. काळाच्या खऱ्या कसोटीवर उतरलेली नीतिमूल्ये आणि सामाजिक संकल्पना त्यांच्यापाशी आहेत. याचा अप्रत्यक्ष उपयोग त्यांना नव्या जगात मानाचं स्थान पटकावताना होत आहे.

तिसरं समान शक्तिस्थान म्हणजे नवं तंत्रज्ञान आपलंसं करण्याची क्षमता. विज्ञान व तंत्रज्ञान युगात दोन्ही देशांनी बराच उशिरा प्रवेश केला. पण ते त्वरित आत्मसात करणं त्यांना अवघड गेलं नाही. अमेरिकेसारख्या देशात या दोन्ही देशांचे विशेषतः भारतीय तंत्रज्ञ नाव कमावून आहेत. तंत्रज्ञानाचे मेरूमणी समजले जाणारे अणुतंत्रज्ञान, अंतराळ तंत्रज्ञान आणि संगणक यात युरोप अमेरिकेच्या तोडीची कामगिरी भारत-चीनच्या तंत्रज्ञांनी बजावली आहे.

मर्यादा : लोकसंख्या हे जसं शक्तिस्थान आहे, तशी ती कमजोरीही आहे. मोठ्या लोकसंख्येच्या अपेक्षा जेव्हा अर्थव्यवस्था पूर्ण करू शकत नाहीत, तेव्हा सामाजिक ताणतणाव निर्माण होतात. याचा अतिरेक झाला म्हणजे अराजक माजण्यासही वेळ लागत नाही. भारताच्या बाबतीत ही कमजोरी अधिक प्रकर्षाने जाणवते. कारण, आधीच लोकसंख्या जास्त, त्यातही ती शिस्तबध्द व समान विचारांची नाही. जात, समाज, भाषा, प्रांत इत्यादीवरून चालणारे वाद व त्यांचं पर्यवसान समाज दुभंगण्यात होणं हे भारतात नेहमीचंच आहे. यामुळं समाज व व्यक्ती यांची नवनिर्मिती क्षमता, सृजनशीलता आणि रचनात्मकता नको त्या ठिकाणी खर्च होते. याचा तोटा अखेरीस सर्वांनाच भोगावा लागतो.

आर्थिक प्रगतीला सामाजिक एकसंधता अत्यंत आवश्यक आहे. ती निर्माण केल्याशिवाय केवळ वैयक्तिक बुध्दीच्या जोरावर सर्वंकष प्रगती साधणं अशक्य झालं असतं. चीन यासंबंधी भारतापेक्षा अधिक सुदैवी आहे. आपल्याइतके भेदाभेद तिथं नाहीत. क्रिकेटच्या संघात केवळ अधिक संख्येनं जागतिक दर्जाचे खेळाडू असून उपयोग नसतो, तर त्यांच्यात सांघिक भावना असणं महत्त्वाचं असतं. ते वैयक्तिक विक्रमांचा विचार न करता, देशाच्या व संघाच्या हितासाठी खेळणारे असावे लागतात. तरच, संघ अधिक वेळा विजयी होतो. आर्थिक प्रगतीबाबतही हेच सत्य आहे.

दोन्ही देशांची आणखी एक समान कमजोरी आहे. दोघांनीही तंत्रज्ञान आत्मसात केलं आहे, पण नवं तंत्रज्ञान निर्माण करणं त्यांना जमलं नाही. भारतीय तंत्रज्ञांनी परदेशांत जाऊन नव्या तंत्रज्ञानाची निर्मिती केली. पण स्वदेशात राहून ते करण्याची त्यांची तयार नाही. पैशाची हाव हे एकमेव कारण नाही. उच्च तंत्रज्ञान विकसित

करण्यासाठी लागणाऱ्या मूलभूत सुविधा निर्माण करण्याकडं आपल्या अर्थव्यवस्थेनं अक्षम्य दुर्लक्ष केलं आहे.

नवं तंत्रज्ञान विकसित करता न आल्यानं काळाच्या पुढे राहण्याची शक्यता नाहीशी होते आणि सदैव आयात तंत्रज्ञानावर अवलंबून राहावं लागतं.

ब्रेन ड्रेन रोखण्यासाठी आणि परदेशस्थ तंत्रज्ञांना भारतात यावसं वाटावं याकरिता काही राज्यांमध्ये 'तांत्रिक उद्यानं' स्थापन करण्यात आली आहेत. त्यांची संख्या व त्यातील सुविधा वाढविणं आवश्यक आहे. त्यासाठी परदेशांत स्थायिक झालेल्या भारतीयांकडून तांत्रिक व आर्थिक गुंतवणूक व्हावी असं धोरण आखणं आवश्यक आहे. सध्या त्या दिशेने पावलं पडत आहेत.

भारताला असणाऱ्या संधी : उच्च तंत्रज्ञान अवगत असणं आणि इंग्रजी भाषेचं ज्ञान ही बहुसंख्य सुशिक्षित भारतीयांची बलस्थानं आहेत. अमेरिका व युरोपमध्ये तंत्रज्ञांना जितका पगार द्यावा लागतो, त्यापेक्षा कमी पगारात त्यांच्याइतकेच प्रवीण तंत्रज्ञ भारतात उपलब्ध होऊ शकतात. त्यामुळं उत्पादन खर्च कमी करण्यासाठी अनेक परदेशी कंपन्या भारतातून कामं करवून घेणं पसंत करतात. तंत्रज्ञांना काम आणि नव्या तंत्रज्ञानाचा परिचय असा दुहेरी फायदा यामुळे होत आहे. विशेषत: माहिती तंत्रज्ञानाच्या क्षेत्रात या 'आऊटसोर्सिंग'' चा लाभ मोठ्या प्रमाणात मिळत आहे. आता आफ्रिका व इतर मागास देशांची अर्थव्यवस्थाही स्थिरस्थावर होत असून ते भारताच्या संधी हिसकावून घेण्याचा प्रयत्न करणार हे उघड आहे. त्या स्पर्धेला तोंड देण्याची तयारी आतापासूनच करावयास हवी. आपली उत्पादकता, किफायतशीरपणा, उत्पादने व सेवा यांची गुणवत्ता याकडे विशेष लक्ष देऊन भारत या स्पर्धेचा यशस्वी मुकाबला करू शकतो.

भारताला असणारा धोका : भारताला सर्वात मोठा धोका चीनचा आहे. लष्करी नव्हे, तर आर्थिक. चीनमध्ये एकापरीनं हुकूमशाही राजवट असल्यानं वैचारिक मतभेदांना जागा नाही. त्यामुळे नवे बदल तो भारतापेक्षा झपाट्यानं आत्मसात करू शकतो. पण हुकूमशाही राजवटीत अंतर्गत तणावांचं प्रमाण अधिक असतं. आणि त्याचा अतिरेक झाला तर देशांचे तुकडे होऊ शकतात. रशिया व युगोस्लाव्हिया यांची उदाहरणं ताजी आहेत. भारतात लोकशाही असल्यानं बदल स्वीकारण्याची गती धिमी आहे. सामाजिक ताणतणावांवर शांततेच्या मार्गानं मात करण्याची संधीही आहे.

तात्पर्य : आपण आपली शक्तिस्थानं अधिक बळकट करणं, कमजोरी नियंत्रणाखाली ठेवणं, संधीचा त्वरित लाभ उठवणं आणि धोक्याचा शिस्तबध्द आक्रमकपणानं सामना करणं या चार मार्गांनी एकविसावं शतक भारताचं होऊ शकतं आणि ते तसं होण्याची क्षमता आपल्याकडे निश्चितच आहे. ❑

नूतन सहस्त्रकातील व्यवस्थापन

काळाची विभागणी प्रत्येक जण ज्याच्या त्याच्या सोयीनुसार करीत असतो. प्रत्येक कालखंडात घडलेल्या घटनांचं विश्लेषण करण्यासाठी अशी विभागणी केली जाते. इंग्रजी कालगणनेनुसार सध्या आपण तिसऱ्या सहस्त्रकात प्रवेश केला आहे. या सहस्त्रकातील व्यवस्थापनाचं स्वरूप कसं असेल, याची उत्सुकता सर्वांनाच आहे. मात्र नूतन सहस्त्रक काही एकदम उगवलेलं नाही. त्याला पहिल्या व दुसऱ्या सहस्त्रकाची पार्श्वभूमी आहे. या दोन सहस्त्रकांमध्ये घडलेल्या सामाजिक व सांस्कृतिक घडामोडींमधून तिसऱ्या सहस्त्रकाचा पाया घातला गेला. तेव्हा नूतन सहस्त्रकातील व्यवस्थापन शैलीसंबंधी विवेचन करताना पहिल्या दोन सहस्त्रकांचा परामर्ष घेणं आवश्यक आहे.

पहिल्या सहस्त्रकापासून म्हणजेच सुमारे दोन हजार वर्षांपूर्वी मानवी संस्कृतीचा सुसंबध्द व सविस्तर इतिहास लिहून अगर नोंदवून ठेवण्याची पध्दत सुरू झाली. या पहिल्या सहस्त्रकापूर्वी जगात रोम, चिनी, इजिप्शियन व भारतीय अशा चार संस्कृती अस्तित्वात होत्या. त्यांचं संपूर्ण जगावर राजकीय आणि तात्त्विक वर्चस्व होतं.

पहिले सहस्त्रक :

पहिल्या सहस्त्रकात युरोप आणि पाश्चिम आशियामध्ये पारंपरिक रोमन व इजिप्शियन संस्कृती ख्रिश्चन आणि इस्लाम धर्मांनी गिळून टाकली. तर भारतीय आणि चिनी संस्कृतीसमोर बौध्द धर्म व जैन धर्म यांनी आव्हान उभं केलं. तथापि, भारतात सनातन हिंदू धर्मानं बौध्द आणि जैन तत्त्वज्ञानांना आपल्यात सामावून घेतलं. बौध्द धर्म संस्थापक भगवान गौतम बुध्द याला हिंदूंनी भगवान विष्णूचा नववा अवतार मानलं. यामुळं बौध्द तत्त्वज्ञान हा बृहत हिंदू तत्त्वज्ञानाचा एक भाग बनला. साहजिकच भारतीय उपखंडात बौध्द तत्त्वज्ञानाचा स्वतंत्र प्रभाव जवळ जवळ नाहीसा झाला.

भारतात जन्माला आलेला बौध्द धर्म चीनमध्ये पसरला. तिथल्या कन्फ्युशियस व ताओ तत्त्वज्ञानाशी त्याचा विशेष संघर्ष न होता संयोग झाला. मात्र, युरोप व पश्चिम आशियात ख्रिश्चन व इस्लाम यांच्यात याच सहस्त्रकाच्या उत्तरार्धात रक्तरंजित लढाया झाल्या. इ.स. ६५० पर्यंत मध्यपूर्वेवर इस्लामनं तर युरोपवर ख्रिश्चन धर्मानं कब्जा

मिळवला. या दोन्ही धर्मांनी ज्यू धर्मावर असंख्य आक्रमणं केली आणि दुसऱ्या सहस्त्रकाच्या उत्तरार्धापर्यंत ज्यूंना बचावात्मक धोरण स्वीकारण्यास भाग पाडलं.

दुसरं सहस्त्रक :

याही सहस्त्रकात इस्लाम आणि ख्रिश्चन धर्मीयांच्या लढाया चालूच राहिल्या. भारतात इस्लामचा प्रवेश हे या सहस्त्रकाचं आणखी एक महत्त्वपूर्ण वैशिष्ट्य. मोगलांच्या काळात जवळपास पूर्ण भारत इस्लामी राजवटीच्या ताब्यात गेला. हे वर्चस्व अखेरीस पाश्चिमात्य शक्तींनी मोडून काढलं व सहस्त्रकाचा शेवटच्या शतकात ब्रिटिशांनी भारतावर एक हाती राजकीय सत्ता स्थापन केली.

या सहस्त्रकाच्या सुरुवातीला युरोप व पश्चिम आशिया ख्रिश्चन व इस्लामनं जणू वाटून घेतला होता. कधी शांतता तर कधी संघर्ष असे त्यांच्यातील संबंध होते. मात्र या सहस्त्रकातील शेवटच्या ३०० वर्षांत युरोपात वैज्ञानिक क्रांती झाली. यामुळं नव्या तंत्रज्ञानाचा विकास होऊन आधुनिक शास्त्र विकसित झाली. त्यामुळं इस्लामला मागं सारून ख्रिश्चन संस्कृती जगभर आघाडीवर आली. हा पुढावा दुसऱ्या सहस्त्रकाच्या अखेरपर्यंत कायम राहिला.

याच सहस्त्रकाच्या उत्तरार्धात झालेल्या औद्योगिक क्रांतीमुळं मानवी संस्कृतीची दिशा बदलली. शेकडो वर्षे एक 'सामाजिक प्राणी' म्हणून जगणारा मानव औद्योगिक क्रांतीमुळं 'आर्थिक प्राणी' बनला. त्यामुळं धार्मिक किंवा सामाजिक वर्चस्वाखाली होणारी युध्द आणि राजकारणं थांबली, आर्थिक वर्चस्वासाठी झगडे सुरू झाले. यात भांडवलशाहीविरुध्द साम्यवाद हा संघर्ष क्रांतिकारक ठरला. औद्योगिक क्रांतीपूर्वी जग विविध धर्मांनी आपसांत विभागून घेतलं होतं. औद्योगिक क्रांतीनंतर ते भांडवलशाही आणि साम्यवाद असं विभागलं. ही विभागणी साधारण ७० वर्षे टिकली.

दुसऱ्या सहस्त्रकाच्या अखेरीस भांडवलशाहीनं साम्यवादावर निर्णायक मात केली. अवघ्या दशकापूर्वी स्वतःला अभिमानानं साम्यवादी म्हणवून घेणारी आणि भांडवलशाहीला हिणवणारी राष्ट्रं भांडवलशाहीचा बिनदिक्कत स्वीकार करून मोकळी झाली. 'काळाची गरज' अशा शब्दांत या परिवर्तनाचं समर्थनही केलं जाऊ लागलं.

भांडवलशाही हे लवचिक व प्रवाही तत्त्वज्ञान आहे. त्यामुळं अन्य तत्त्वज्ञानांतील सोयीच्या बाबींचा स्वीकार करून तिनं स्वतःतील दोषांची तीव्रता कमी केली. उदाहरणार्थ, कामगार व गरीब वर्गाचं शोषण हा भांडवलशाहीचा सर्वांत कच्चा दुवा आहे. तथापि, 'कल्याणकारी राज्य' या संकल्पनेचा स्वीकार करून या वर्गाच्या शोषणावर लगाम घालण्यात भांडवलशाही राष्ट्रे यशस्वी ठरली.

भांडवलशाहीचा सांधा लोकशाहीशी जुळतो. साम्यवाद मात्र राजकीय हुकूमशाहीशिवाय

अंमलात येऊ शकत नाही. सध्याच्या आधुनिक मानवी संस्कृतीत हुकूमशाही ही रानटी व मध्ययुगीन संकल्पना मानली जाते. साहजिकच अशा कालबाह्य राज्यपध्दतीत आसरा शोधणारा साम्यवाद कोणालाच नकोसा झाला आहे. हुकूमशाही अधिक साम्यवाद या मिश्रणापेक्षा लोकशाही अधिक भांडवलशाही हे मिश्रण आधुनिक मानवाला जास्त स्वीकारार्ह वाटतं. साम्यवाद अधिक लोकशाही असं मिश्रण असूच शकत नाही.

भांडवलशाहीत 'उद्योजकता' या संकल्पनेचा विकास होत गेला. त्यामुळं असंख्य नवे उत्पादन व सेवाव्यवसाय निर्माण झाले. विविध उद्योजकांमधील मुक्त स्पर्धेमुळे उत्पादकता, उत्पादनांची गुणवत्ता आणि नवनिर्मितीला प्रोत्साहन मिळालं. याचा परिणाम म्हणून आर्थिक विकास वेगानं होत गेला. बहुतेकांचं जीवनमान सुधारलं.

दुसऱ्या सहस्रकानं पुरुष विरुध्द स्त्री या आणखी एका विश्वरूपी सामाजिक संघर्षाचा निकाल लावला. इतिहासपूर्व काळात अनेक वन्य जमाती मातृप्रधान होत्या. नंतर शिकार करणं, शेती व लढाया यांचं प्रमाण वाढलं. ही कामं शारीरिक शक्तींच्या जोरावर करावी लागत असल्याने महिला मागे पडल्या व पुरुषाचं प्रथम कुटुंबावर व नंतर समाजावर वर्चस्व वाढलं. पण दुसऱ्या सहस्रकाच्या उत्तरार्धात पुन्हा महिला आपल्या कोशातून बाहेर पडू लागल्या असून जवळजवळ सर्वच क्षेत्रांत पुरुषांच्या बरोबरीने उभ्या आहेत. यंत्रयुग व संगणकयुग अवतरल्यामुळं उत्पादनासाठी शारीरिक शक्तीवर अवलंबून राहावं लागत नाही. त्यामुळं पुरुषांची कामं वेगळी आणि महिलांची वेगळी असा पंक्तीप्रपंच बाजूला पडला आहे. स्त्रीशक्ती जागृत झाली असून ती समानतेची मागणी करीत आहे आणि ती अमान्य करणं अशक्य आहे.

अशा पध्दतीनं स्त्री-पुरुष समानता, भांडवलशाही आणि लोकशाही ही त्रिसूत्री हाती घेऊन आपण तिसऱ्या सहस्रकात नुकताच प्रवेश केला आहे. या त्रिसूत्रीला विरोध करणाऱ्या शक्ती अजूनही अस्तित्वात आहेत. तथापि, त्यांचा बीमोड या सहस्रकाच्या पहिल्या काही दशकांत होणार आहे.

या शतकातील औद्योगिक व इतर क्षेत्रातील व्यवस्थापनावरही या त्रिसूत्रीचा प्रभाव पडणं अनिवार्य आहे. या पार्श्वभूमीवर सहस्रकातील व्यवस्थापनासमोरची आव्हाने कोणती आहेत व त्यांचा सामना कसा करावा लागेल याचा विचार पुढील लेखात करू.



नूतन सहस्रकातील आव्हानं

पहिल्या दोन सहस्रकातील सामाजिक घडामोडी आणि त्यातून निर्माण झालेली स्त्री-पुरुष समानता, लोकशाही आणि भांडवलशाही ही त्रिसूत्री याचा परामर्श आपण मागच्या लेखात घेतला. याच त्रिसूत्रीच्या आधारावर आपल्याला तिसऱ्या सहस्रकात वाटचाल करायची आहे.

तिसरे सहस्रक :

पहिल्या सहस्रकात सातत्यानं घडलेल्या लष्करी संघर्षामुळं समाजातील बुध्दिमान व पराक्रमी तरुणांचा कल लष्कराकडे होता. दुसऱ्या सहस्रकात जगात अनेक ठिकाणी मोठमोठी साम्राज्ये स्थापन झाल्याने त्यांचा कारभार हाताळण्यासाठी प्रशासकीय क्षेत्रात बुध्दिमान व्यक्तींची गरज निर्माण झाली. साहजिकच समाजातील बौध्दिक प्रतिमा त्याकडे आकर्षित झाली. तर तिसऱ्या सहस्रकात माणसाचं रूपांतर 'आर्थिक प्राण्या'त झाल्यानं उद्योग व व्यवसाय यांना राजकारणापेक्षाही अधिक महत्त्व प्राप्त झालं आहे. त्यामुळं 'व्यवस्थापन' क्षेत्राला अनन्यसाधारण महत्त्व मिळतं आहे. याचा परिणाम लष्कर, नोकरशाही आणि व्यक्तिगत व्यवसाय यांच्यावर होणं अपरिहार्य आहे.

या सहस्रकाच्या सुरुवातीपासूनच अमेरिका ही एकमेव महाशक्ती उरली आहे. त्याचप्रमाणं संयुक्त राष्ट्रसंघही विविध देशांमधील परस्पर संघर्षामध्ये लक्ष घालून जागतिक पोलिसांची भूमिका बजावत आहे. त्यामुळं 'राष्ट्रीय लष्कर' ही संकल्पना मागे पडत आहे. युध्दांची संख्या खूप कमी झाली आहे. लष्कराचा उपयोग दुसऱ्या देशांशी लढण्यासाठी न होता, स्वतःच्याच देशातील कायदा आणि सुव्यवस्था टिकविण्याकरिता अधिक होत आहे. मात्र हे काम खास प्रशिक्षित पोलिसांकडून अधिक चांगल्या प्रकारे व कमी खर्चात करून घेता येतं, हे अनेक देशांच्या लक्षात आलं आहे. अशा खास पोलीस दलांना वायुदलाचं पाठबळ दिल्यास तेवढं पुरेसं आहे, लष्कर असण्याची आवश्यकता नाही असा विचार मांडला जाऊ लागला आहे. तो या सहस्रकात मूळ धरण्याची शक्यता आहे.

साम्राज्यांची स्थिरता, विस्तार व विकासामध्ये प्रशासकीय नोकरशाहीनं महत्त्वाची

भूमिका बजावली आहे. तिचा पाया मुख्यत: तुर्की व चिनी सम्राटांनी घातला. नंतर इतर देशांनी तिचं अनुकरण केलं. युरोपियन देशांनी जग पादाक्रांत केल्यानंतर अनेक ठिकाणी वसाहती स्थापन झाल्या. त्यांच्या कारभारासाठी खास पध्दतीची नोकरशाही निर्माण केली.

दुसऱ्या महायुध्दानंतर अनेक देश युरोपियन देशांच्या जोखडातून स्वतंत्र झाले. त्यांनीही विकास गतिमान करण्यासाठी याच प्रशासकीय नोकरशाहीचा आधार घेतला. मात्र, हा प्रयोग अयशस्वी ठरल्याचं आणि नोकरशाहीवर भर देऊन विकास साधता येत नसल्याचं लक्षात आल्यानं दुसऱ्या सहस्रकाच्या अखेरीस सरकारांनी खासगीकरणावर भर देण्यास सुरुवात केली. हीच प्रक्रिया तिसऱ्या सहस्रकात कायम राहणार आहे. याचा अर्थ असा की, नोकरशाहीचं वर्चस्व नाममात्र राहणार असून खासगी व्यवस्थापनालाच महत्त्व प्राप्त होणार आहे. डॉक्टर्स, आर्किटेक्ट्स, वकील इत्यादी खासगी व्यावसायिकांनीही आता व्यवस्थापनाचं महत्त्व जाणून घेतलं असून आपापले व्यवसाय केवळ व्यक्तिगत बुध्दिमत्ता व कौशल्याच्या आधारावर चालू न ठेवता, अधिक 'व्यावसायिक' पध्दतीने कसे चालविता येतील याकडे लक्ष देण्यास सुरुवात केली आहे. साहजिकच त्यांनाही व्यवस्थापन व व्यवस्थापकांची गरज भासणार आहे.

अशा तऱ्हेनं तिसऱ्या सहस्रकात लष्कर, नोकरशाही आणि सरकार यांचे अधिकार कमी होऊन जग चालविण्याची जबबादारी प्रशिक्षित व्यवस्थापन तज्ज्ञांवर येऊन पडणार आहे.

तिसऱ्या सहस्रकातील आव्हानं :

व्यवस्थापनाच्या रुंदावणाऱ्या कार्यकक्षांमुळं हे क्षेत्र व व्यवस्थापक यांच्यासमोर पुढील दोन आव्हानं उभी राहणार आहेत.

गरीब वर्गाचे आव्हान :

समाजावर नेहमीच 'सक्षम अल्पसंख्याकां'ची सत्ता असते. याचा सरळ अर्थ असा की, सत्ताधाऱ्यांची संख्या कमी असते, पण त्यांची ताकद व अधिकार अधिक असतात. त्यामुळं त्यांचा संख्येनं मोठ्या पण फारसे अधिकार नसणाऱ्या समाजाशी संघर्ष होण्याची शक्यता असते. अगदी लोकशाहीतदेखील सरकारची ताकद समाजापेक्षा मोठी असते. जगात व्यवस्थापन करताना व्यवस्थापकांनाही हाच अनुभव येणार आहे. व्यवस्थापकांची संख्या कमी, पण अधिकार अधिक तर ज्यांचं व्यवस्थापन करावयाचं त्यांचे अधिकार कमी पण संख्याबळ प्रचंड असा सामना रंगणार आहे, अशा सत्ताहीन पण संख्याबळ अधिक असणाऱ्या बहुजन समाजात मजूर, भूमिहीन शेतमजूर, कष्टकरी, असंघटित कामगार इत्यादींचा समावेश असतो. त्यांचं नेतृत्त्व करणारा एक वर्ग असतो.

त्याला आर्थिक विकास किंवा प्रगती यांच्याशी काही देणंघेणं नसतं. किंबहुना संख्याबळ अधिक असणाऱ्या वर्गाचं हित पहाण्याच्या मिषानं विकास गतिमान करण्यासाठी घेतलेल्या निर्णयांमध्ये मोडता घालणं आणि स्वतःचं नेतृत्त्व टिकवून धरणं याचीच त्याला आवड असते. सत्ताधाऱ्यांना 'अभिजन' ठरवून त्यांचा पाणउतारा करणं आणि आपण बहुजन समाजाच्या हिताचे कैवारी असल्याचा आव आणणं हे त्यांचं तत्त्व असतं. काही सन्माननीय अपवाद वगळता पुष्कळसे 'पुढारी' असंच म्हणतात. अशा व्यक्ती 'समाजातल्या'च असतात, पण 'समाजाच्या' नसतात. या परिस्थितीमुळं व्यवस्थापकांसमोर दुहेरी आव्हान उभं राहणार आहे.

आर्थिक विकासाची फळं तळागाळातील जनतेपर्यंत पोहचतील अशी धोरणं या आव्हानांचा मुकाबला करण्यासाठी व्यवस्थापनाला आखावी लागतील. आर्थिक विकास फक्त अभिजनांसाठीच नसून बहुजन समाजाकरिताही आहे याची खात्री पटल्यावर आर्थिक सुधारणा आणि जागतिकीकरण यांना बहुजन वर्गाचा पाठिंबा मिळू शकेल. यासाठी नियोजनपूर्वक प्रयत्न व्यवस्थापकांना करावे लागणार आहेत.

वांशिक संघर्षाचं आव्हान :

तंत्रज्ञानाच्या विकासामुळं जग छोटं होत आहे. परिणामी जात,वर्ग, भाषा, राज्य, धर्म, राष्ट्र इत्यादी भेदाभेदांचा प्रभाव पूर्वीइतका उरलेला नाही. तथापि, मानवाचे विचार, आदर्श आणि मानसिकता तंत्रज्ञानाइतक्या वेगाने बदलू शकत नाही. मानव स्वभावतःच इतिहासाभिमानी असतो. त्यामुळं इतिहास काळात झेललेल्या जखमा आणि त्यांचे व्रण तो लवकर विसरू शकत नाही. त्यामुळं समाजाच्या विविध घटकांमधील ताणतणाव कायम राहतात. कधी कधी ते उग्र रूपही धारण करतात.

आर्थिक विकासाच्या माध्यमातून समाजाला इतिहास विसरायला लावणं आणि भूतकाळ विसरून भविष्यकाळावर लक्ष केंद्रित करण्याची मानसिकता निर्माण करणं हे आव्हानही तिसऱ्या सहस्त्रकातील व्यवस्थापकांना स्वीकारावं लागणार आहे.

ही आव्हानं निश्चितच अवघड आहेत, पण अशक्य नाहीत.



नोकरशाहीचं व्यवस्थापकीय प्रशिक्षण

'असून अडचण, नसून खोळंबा'' म्हणजे सरकार असं म्हटलं जातं ते उगाच नाही. कारण बहुतेक वेळी सरकारचा कारभार या म्हणीला साजेसाच असतो. याला सरकार चालविण्याची पध्दत कारणीभूत आहे.

सरकार दोन चाकांवर चालतं. एक राजकीय चाक आणि दुसरं प्रशासकीय चाक. सत्ता मिळवणं आणि ती राखणं हा सरकारचा राजकीय पैलू आहे, तर मिळालेल्या सत्तेचा उपयोग जनतेच्या समाधानासाठी करणं हा प्रशासकीय पैलू आहे. सत्ता मिळवण्याचं आणि टिकविण्याचं काम राजकारणी करतात. प्रशासन नोकरशाही सांभाळते. या दोघांच्या (बऱ्याचदा अभद्र) युतीतून स्थापन होतं ते सरकार.

सत्ता संपादनापेक्षा जनतेचं समाधान करणं ही कठीण गोष्ट आहे. कारण, लोकांच्या अपेक्षांना अंत नसतो आणि त्या पूर्ण करण्यासाठी सरकारजवळ साधनसामुग्री अपुरी असते. त्यामुळं अपुऱ्या साधनसामुग्रीच्या सहाय्यानं समाधानकारक परिणाम मिळविणं हे इतिहासकाळापासून प्रशासनासमोरचं मोठं आव्हान मानलं गेलं आहे. गेल्या १० हजार वर्षांच्या इतिहासात केवळ हाताच्या बोटावर मोजता येण्याइतक्याच सम्राटांना



किंवा सरकारांना हे साध्य करता आलं आहे.

प्रशासकीय कामकाज उत्तम चालावं, याकरिता नोकरशाहीला प्रशासकीय व्यवस्थापनाचं प्रशिक्षण देणं आवश्यक असतं. एका बाजूला सत्ताधीश तर दुसऱ्या बाजूला जनता, या दोघांच्याही अपेक्षा पूर्ण करण्याची तारेवरची कसरत या व्यवस्थापकांना करावी लागते. साहजिकच, त्यांना प्रशिक्षणही तशाच पध्दतीचं द्यावं लागतं. तर ते देताना कोणत्या अडचणी येतात व का याचा विचार या लेखात केला आहे.

नोकरशहांची निवड करणं आणि त्यांना 'तयार' करणं, यासाठी जगभर अनेक पध्दतींचा अवलंब केला गेला आहे. त्यापैकी दोन काळाच्या कसोटीवर टिकून राहिल्या आहेत. एक, तुर्की पध्दत तर दुसरी चिनी पध्दत.

तुर्की पध्दत :

दुसऱ्या सहस्त्रकाच्या पहिल्या काही दशकांमध्ये ही पध्दत अस्तित्वात आली. त्यावेळी युरोपात ख्रिश्चन आणि मुस्लिम यांच्यात सतत लढाया होत असत. त्यामध्ये सुरुवातीला तुर्कस्थानच्या ओटोमन मुस्लिम सुलतानांची सरशी झाली. या साम्राज्याचा विस्तार जसजसा वाढत गेला, तशी त्याचा कारभार पाहण्यासाठी विश्वासू नोकरशाहीची गरज भासू लागली. असे प्रशासकीय नोकर मिळविण्यासाठी तुर्की सुलतानांनी अजब शक्कल लढविली.

जिंकलेल्या भागातील ख्रिश्चन तरुणांना पकडायचं, त्यांचं धर्मांतर करायचं आणि विविध प्रशासकीय कामांचं प्रशिक्षण देऊन त्यांच्यावर कामं सोपवायची अशी ती पध्दत होती. अशा नोकरांना 'गुलाम' म्हणून ओळखले जाई. विशिष्ट कामात सुलतानाचं समाधान होईल, इतकं प्रावीण्य दाखविल्याशिवाय गुलामाला ते काम मिळत नसे. सुलतान त्यांची सर्व काळजी घेई, पण त्यांना विवाह करणं किंवा अधिकृतरीत्या मुलांना जन्म देणं यावर बंदी घालण्यात आली होती. गुलामाच्या मृत्यूनंतर त्याच्या संपत्तीची मालकी सुलतानाकडं जाई.

यामुळं ओटोमन सुलतानांचा दुहेरी फायदा झाला. त्यांना निष्ठावान नोकर मिळाले. तसंच राजघराण्यात जन्म झाला आहे, या एकाच गुणवत्तेवर प्रशासनात घुसू पाहणाऱ्या अकार्यक्षम व्यक्तींना मज्जाव करणंही शक्य झालं. या पध्दतीतील धर्मांतराचा भाग वगळता सध्याही खासगी व सरकारी क्षेत्रांमध्ये प्रशासकांची निवड व प्रशिक्षण याच पध्दतीनं केलं जातं.

चिनी पध्दत :

स्पर्धात्मक परीक्षांच्या माध्यमातून नोकरशहांची निवड करण्याची पध्दत चिनी सम्राटांनी केली. प्राथमिक परीक्षा विविध प्रांतांच्या राजधान्यांमध्ये तर अंतिम परीक्षा

देशाच्या राजधानीमध्ये घेतली जात असे. परीक्षेत मिळालेल्या गुणांच्या आधारावर निवड होत असे. शिवाय त्यानंतर त्यांना कामाचं प्रशिक्षण दिलं जात असे. या पध्दतीचा नंतर ब्रिटिशांनीही स्वीकार केला व ती जगभर नेली.

देशाचा आकार व जनतेचे व्यवहार जसजसे वाढू लागले, तसं नोकरशहांना केवळ प्रशासकीय प्रशिक्षण देऊन काम भागेनासं झालं. त्यांना व्यवस्थापकीय प्रशिक्षण देण्याचीही गरज निर्माण झाली. त्यामुळं सध्या ही दोन्ही प्रशिक्षणं सरकारी कर्मचाऱ्यांना देण्यात येत आहेत.

याकरिता सरकारनं काही ठिकाणी संस्था स्थापन केल्या आहेत. मसुरी येथील प्रशासकीय शिक्षण संस्थेत व्यवस्थापन शिक्षण विभागही सुरू करण्यात आला. चार ते सहा आठवड्यांच्या व्यवस्थापन विकास कार्यशाळा तसेच संचालन विकास कार्यशाळा कर्मचाऱ्यांसाठी आयोजित करण्यात येतात. राजीव गांधींच्या काळात देशातील प्रसिध्द प्रशिक्षण संस्थांमधून सरकारी अधिकाऱ्यांसाठी व्यवस्थापन प्रशिक्षण कार्यशाळा आयोजित करण्याची प्रथा सुरू झाली. या कार्यशाळांमध्ये कित्येक मंत्रीही भाग घेत असत.

असे कार्यक्रम नोकरशहांच्या कार्यक्षमतेत लक्षणीय वाढ करण्यात यशस्वी ठरतात असा अनुभव आला. याची तीन कारणं आहेत.

१. प्रशिक्षणाचे प्रयोजन

२. प्रशिक्षकाची पात्रता

३. प्रशिक्षणाचा अभ्यासक्रम

प्रशिक्षणाचे प्रयोजन :

प्रशिक्षणार्थींचं काम व त्याचं करिअर याच्याशी प्रशिक्षण संबंधित असावं लागतं तरच ते प्रभावी व परिणामकारक होतं. तसंच ज्या क्षेत्रात तीव्र स्पर्धेला वाव असतो, तिथंच खास प्रशिक्षणाचं काही प्रयोजन असतं. उदाहरणार्थ, लष्कराला व शस्त्रास्त्र तयार करणाऱ्या कारखान्यांतील कर्मचाऱ्यांना सतत कवायत व प्रशिक्षणाची आवश्यकता असते. कारण त्यांची अवस्था 'रात्रंदिन आम्हा युध्दाचा प्रसंग' अशी असते आणि युध्द हा असा खेळ आहे की त्यात 'उपविजेत्याला' बक्षीस नसतं. (किंबहुना उपविजेता शिल्लकच उरत नाही.) त्यामुळं कोणत्याही क्षणी युध्दाचा भडका उडू शकतो आणि ते आपल्याला जिंकावंच लागणार आहे अशी सैन्याची किंवा संरक्षण विभागात काम करणाऱ्या सर्व कर्मचाऱ्यांची मानसिकता असणं आवश्यक आहे. म्हणून त्यांना अविश्रांत परिश्रम, प्रशिक्षण व प्रयत्नांची आवश्यकता असते.

याउलट महसूल विभागात काम करणारा एखादा अधिकारी किंवा कर्मचारी घ्या. त्याची कामाची पध्दत, कामाचं स्वरूप, कामाचे नियम, क़ायदे आणि कामातून

मिळणारी कमाई सर्व काही अगोदरच ठरलेलं असतं, आणि त्यात बदल होण्याची संधीही नसते. अशांना खास प्रशिक्षण ते काय देणार आणि दिलंच तर त्यांना त्यात काय स्वारस्य वाटणार? शिवाय, त्यामुळं त्यांच्यात सुधारणा तरी काय होणार? मग त्यांच्यासाठी आयोजित केलेल्या प्रशिक्षण कार्यशाळा अयशस्वी ठरल्या तर नवल नाही.

प्रशिक्षकाची पात्रता :

सरकारी कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणाऱ्यांची निवड योग्य पध्दतीनं केली जात नाही असं आढळून आलं आहे. तसंच प्रशिक्षकाच्या शैक्षणिक पात्रतेबाबत प्रशिक्षणार्थी समाधानी नसतात असाही अनुभव आहे. उदाहरणार्थ आयएएस अधिकाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्यासाठी एखाद्या बिगर आयएएस तज्ज्ञाची नेमणूक केल्यास ते अधिकाऱ्यांना कमीपणाचं वाटतं. मग ते प्रशिक्षणात रस घेत नाहीत. हे टाळण्यासाठी निवृत्त आयएएस अधिकाऱ्यांना नेमावं तर त्यांना बदलत्या परिस्थितीची जाणीव कमी असण्याची शक्यता असते. त्यामुळं प्रशिक्षण अर्थहीन होतं.

प्रशिक्षणाच्या अभ्यासक्रमाबद्दलही असंच म्हणता येईल. तो ठरविताना प्रशिक्षणार्थींचं काम व शैक्षणिक पात्रता लक्षात घेतली पाहिजे. 'फोकस्ड्' किंवा विवक्षित मुद्यांवर भर देणारा अभ्यासक्रम आणि शिकविण्याची साधनसामुग्री तयार केली पाहिजे. शिकविताना दिली जाणारी उदाहरणं किंवा दाखविली जाणारी प्रात्यक्षिकं आवश्यकतेनुरूप असावयास हवीत, पण बहुतेक वेळा ही पथ्यं पाळली जात नसल्यानं अशा प्रशिक्षणाची अवस्था 'मोले घातले रडाया, नाही आसू नाही माया' अशीच होते.

तथापि, सरकारी अधिकाऱ्यांसाठी प्रशिक्षणाची आवश्यकता नाही असा त्याचा अर्थ नाही. वरील मुद्यांचा विचार करून ते दिल्यासच त्याचा फायदा होऊ शकेल.



स्वयंव्यवस्थापन (भाग पहिला)

एकविसावं शतक जीवघेण्या स्पर्धेचं आहे. प्रत्येक व्यक्तीने स्वतःला व्यवस्थित 'सांभाळणं' म्हणजेच स्वतःचं 'व्यवस्थापन' करणं, स्वतःचा विकास करणं आणि या जगात स्वतःसाठी एक स्थान निर्माण करणं आवश्यक आहे. आपली आर्थिक स्थिती कशीही असली, तरी हे स्वयंव्यवस्थापन आपल्याला शिकावंच लागणार आहे. स्वयंव्यवस्थापन म्हणजे काय आणि ते कसं करावं याचा विचार या व यापुढील काही लेखांत करणार आहोत.

स्वतःची शक्तिस्थानं जाणणं :

२० व्या शतकाच्या सुरुवातीपर्यंत स्वतःची शक्तिस्थानं जाणण्याची आवश्यकताच माणसाला वाटत नव्हती. जन्मापासून प्रत्येकाचं समाजातलं स्थान, त्याने करावयाची कामं, त्यांच्याबद्दल त्याला मिळणारा मोबदला या गोष्टी परंपरेनेच ठरविल्या जात. शेतकऱ्याच्या मुलानं शेतकरी तर सुताराच्या मुलानं सुतार व्हायचं हे विधिलिखिताप्रमाणं निश्चित असे. त्याचप्रमाणे शेतकऱ्याच्या मुलीचा विवाहही शेतकऱ्याच्याच मुलाशी तर वैद्याच्या मुलीचा विवाह वैद्याच्याच मुलाशी होत असे. माणसाचं काम करण्याचं आयुष्य साधारण तीस वर्षं असे. कुटुंबाचा परंपरेनं चालत आलेला व्यवसाय हेच तरुण पिढीचं करिअर असे.

विसाव्या शतकाच्या उत्तरार्धापासून या स्थितीत कमालीचा बदल होत आहे. ठराविक व्यक्तींनी ठराविकच व्यवसाय करायचं बंधन उखडलं गेलं आहे. ज्याला ज्यात स्वारस्य आहे आणि ज्याला ते करण्याची संधी आहे, करण्याचं स्वातंत्र्य २० व्या शतकानं मिळवून दिलं आहे. थोडक्यात 'जो जे वांछील, तो ते लाभो' अशी स्थिती आहे.

यामुळं व्यक्तिगत प्रगती व विकासाचे मार्ग मोकळे झाले असले तरी, सामाजिक व आर्थिक अस्थिरता निर्माण झाली आहे. आपल्याला 'नेमकं' काय करायचं आणि आपल्याला नेमकं काय जमेल याचा ताळमेळ घालणं आणि त्याप्रमाणं करिअरची दिशा ठरवणं, किंवा त्यानुसार करिअर बदलणं ही काळाची गरज बनली आहे.

परिणामी स्वतःची शक्तिस्थानं जाणणं हा स्वयंव्यवस्थापनाचा प्रथम आणि महत्त्वाचा भाग आहे. दुसऱ्याच्या बऱ्यावाईट गुणांचं परीक्षण करताना त्याच्याबद्दल सांगोपांग माहिती आपण मिळवतो. तिच्या आधारावर त्या व्यक्तीची पारख करतो. तोच प्रयोग आपण स्वतःवर करावयास हवा. या पध्दतीनं दोन तीन वर्षांत आपण स्वतःच्या शक्तिस्थानांबाबत निश्चिंत बनू शकतो. यालाच आत्मपरीक्षण म्हणतात. हे पुढील प्रकारे केलं जाऊ शकतं.

१. स्वतःच्या शक्तिस्थानांवर लक्ष केंद्रित करणे :

प्रत्येकाला स्वतःची अशी एक अंतस्थ ऊर्मी असते. अमुक एक काम करण्याची आपल्याला संधी मिळाली, तर ते चांगल्या प्रकारे करू शकू असा विश्वास मनात वाटत असतो. असं एखादं काम हातात घेऊन स्वतःला पारखण्याची सुरुवात करावी. हे काम आपण कसं केलं, त्याचं फळ काय मिळालं. आपल्याला ते करताना 'काम केल्याचं समाधान' मिळालं का, लोकांच्या दृष्टीनं या कामाची उपयुक्तता किती याचा बारकाईनं विचार करावा. अशा पध्दतीनं कामाचं विश्लेषण केल्यास आपली शक्ती आणि मर्यादाही समजून येते.

२. शक्तिस्थानं बळकट करण्याचा प्रयत्न करणे :

कामाचं विश्लेषण केल्यानंतर आपण कुठं कमी पडलो हे समजून येतं. उणेपणा नंतर हेच किंवा याच पध्दतीनं काम करताना राहू नये याचा प्रयत्न करणं म्हणजेच आपलं शक्तिस्थान बळकट करणं. उदाहरणार्थ, आपल्याला एखादा विषय शिकविण्याची मनापासून आवड आहे. आपण जोडधंदा म्हणून काही विद्यार्थी जमवून त्यांना शिकविण्याचा व्यवसाय सुरू केला. अशा वेळी तो विषय केवळ स्वतःला समजलेला असून भागत नाही. तर तो विद्यार्थ्यांना समजेल अशा पध्दतीनं शिकवणं याला शिक्षकी कौशल्य म्हणतात आणि हेच तुमचं शक्तिस्थान ठरतं. शिकवणी सुरू झाल्यानंतर काही दिवसांत विद्यार्थ्यांच्या ज्ञानात कितपत भर पडली यावरून तुमचं शक्तिस्थान किती मजबूत आहे, याचा अंदाज तुम्ही घेऊ शकता. विद्यार्थ्यांच्या व तुमच्या अपेक्षेप्रमाणं त्यांची प्रगती झाली असेल, तर तुमची शिकविण्याची हातोटी योग्य आहे असा निष्कर्ष काढता येतो.

तथापि, ठराविक मुदतीत ही अपेक्षित पातळी गाठता न आल्यास आपण कुठं कमी पडतो याचा विचार करणं आवश्यक आहे. विषयाच्या ज्ञानात आपण कमी पडत असलो, तर ते वाढविणं आवश्यक आहे. शिकविण्याच्या पध्दतीत त्रुटी असेल तर ती दूर करणं आवश्यक आहे. अशा तऱ्हेनं सुरुवातीच्या काळात आपल्या कामाचं विश्लेषण करून आपण आपलं शक्तिस्थान अधिक बलवान करू शकतो. विद्यार्थ्यांची

परीक्षा शिकवणी सुरू झाल्यापासून साधारण एक वर्षाने असते. त्यामुळं पहिल्या तीन महिन्यांपर्यंत स्वतःवर प्रयोग करण्यासाठी आपल्याला संधी असते. या कालावधीत आपण शिकवण्यात तरबेज झालो की, पुढचे नऊ-दहा महिने विद्यार्थ्यांचा हवा तितका फायदा होऊ शकतो.

स्वतःचं शक्तिस्थान जाणणं आणि ते बलवान करणं यासाठी योजनाबध्द प्रयत्नांची गरज असते. आपलं शक्तिस्थान एकच असेल किंवा असावं असंही नाही. एकाच व्यक्तीत दोन-तीन कौशल्ये असू शकतात. त्या सर्वांचा विकास अशाच पध्दतीनं करता येतो. कालांतरानं त्यापैकी एकाची निवड करून त्यात करिअर करता येतं. स्वयंव्यवस्थापनाचा हा एक पैलू झाला. पुढच्या लेखात आणखी काही मुद्यांचा परामर्श घेऊ.



स्वयंव्यवस्थापन (भाग दुसरा)

स्वतःची शक्तिस्थानं जाणताना स्वतःच्या बुध्दीबाबत गर्व न बाळगण्याची खबरदारी घेणं आवश्यक आहे. एखाद्या क्षेत्रात उच्च प्रतीचं ज्ञान असणाऱ्या बुध्दिमंतांना अन्य क्षेत्रातील ज्ञान मिळवणं कमीपणाचं वाटतं. एखाद्या कुशल अभियंत्याला आपल्या सहकाऱ्यांच्या किंवा लोकांच्या भावना जाणून घेण्याची गरज वाटत नाही. तर एखाद्या तज्ज्ञ मनुष्यबळ व्यवस्थापकाला अकाऊंट्स या विषयातील ज्ञान घेणं कमीपणाचं वाटतं. सध्याच्या काळात ही वृत्ती उपयोगी पडणार नाही. आपली बुध्दी कोणत्या क्षेत्रात कशी चालते हे समजून घेण्यासाठी विविध क्षेत्रांत संचार करणं श्रेयस्कर आहे. या प्रयोगातून आपल्यातील नव्या शक्तिस्थानांचा शोध लागू शकतो.

चुकीच्या सवयी सोडणंही तितकंच गरजेचं आहे. उदाहरणार्थ, एका निष्णात योजनाकारानं एखाद्या प्रकल्पाची योजना तयार केली. ती कितीही चांगली असली तरी तिची लक्षपूर्वक अंमलबजावणी न केल्यास ती अपयशी होऊ शकते. केवळ चांगल्या कल्पनेने पहाड हलविता येत नाही. त्यासाठी बुलडोझरच चालवावे लागतात. तेंव्हा चांगली योजना तयार केली म्हणजे आपलं काम झालं असं समजण्याची वाईट सवय टाळायला हवी. योजना अंमलात आणण्यासाठी योग्य त्या माणसांची जुळणी करणं, योजना कृतीत आणताना तीत करावे लागणारे बदल मोकळेपणाने स्वीकारणं आणि महत्त्वाचं म्हणजे योग्य वेळी योजनेचं क्रियान्वयन थांबवणं या बाबीही योजनाकारानं लक्षात घ्यावयास हव्यात.

अपेक्षा व फलनिष्पत्तीची तुलना :

एखादं कार्य हातात घेण्यापूर्वी त्यातून आपल्याला काय मिळवायचं आहे यासंबंधी निश्चित अपेक्षा मनात असतात. कार्यपूर्तीनंतरच्या फलनिष्पत्तीशी या अपेक्षांची तुलना केल्यास कार्य कितपत नेटकेपणानं पार पडलं हे समजतं. यावरून काय करायला हवं होतं आणि काय करायला नको होतं हे कळून येतं, याचा उपयोग पुढच्या कामात होतो. ज्या ठिकाणी कार्यक्षमता कमी आहे तिथे ती सुधारण्यासाठी शक्ती व वेळ खर्च करण्यापेक्षा जिथे ती अधिक आहे, त्या ठिकाणी ती जास्त बलवान कशी करता येईल ते पाहणं अधिक उपयोगी ठरेल. उदाहरणार्थ, एखाद्या चांगल्या फलंदाजाने गोलंदाजी

सुधारण्यासाठी वेळ व शक्ती खर्च करणं योग्य ठरणार नाही. त्याऐवजी तोच वेळ व शक्ती त्यानं फलंदाजी अधिक भक्कम करण्यासाठी वापरली तर त्या क्षेत्रात तो उच्चपदावर पोहोचू शकतो.

कामगिरीचे इंगित जाणणे :

एकच काम करण्याची प्रत्येकाची पध्दत भिन्नभिन्न असते. ज्याने त्याने ती स्वतःच्या कुवतीनुसार ठरविलेली असते. अशा स्वयंरचित पध्दतीने काम केल्यास ते चांगलं होण्याची शक्यता अधिक आहे. दुसऱ्याच्या पध्दतीने ते केल्यास बहुतेक वेळा अपयश पदरी पडतं. चांगल्या कामगिरीचं इंगित हेच आहे. त्यामुळं कामाचं स्वरूप नीट समजून घेऊन ते करण्याची स्वतंत्र पध्दत बसविण्याचा प्रयत्न करावा. विशेषतः बौध्दिक कामं करणाऱ्यांसाठी हे सूत्र अधिकच उपयुक्त आहे.

कामगिरीवर आपल्या व्यक्तिमत्त्वाची जडणघडण पडणं साहजिक असतं. व्यक्तिमत्त्वाची जडणघडण स्वभाव व बौध्दिक क्षमता यावर अवलंबून असते. त्यामुळं कामाचं स्वरूप पाहून व्यक्तिमत्त्वात थोडा फेरफार करता येतो, पण ते पूर्णपणे बदलून टाकणं शक्य होतंच असं नाही. त्यामुळं आपल्या व्यक्तिमत्त्वाला अनुरूप अशी कामाची पध्दत ठरवून घ्यावी आणि दुसऱ्यांचं अनुकरण करण्यापेक्षा याच स्वतः ठरविलेल्या पध्दतीने काम केल्यास ते यशस्वी होते.

चांगली कामगिरी आपण शिकतो काय व कसं यावर अवलंबून आहे. कित्येकदा असं दिसून येतं की, शाळेत कधीही चांगले गुण न मिळालेल्या व्यक्ती मोठेपणी विश्वविख्यात शास्त्रज्ञ, लेखक, कवी इत्यादी होतात. (हजाराहून अधिक शोध लावणाऱ्या थॉमस अल्वा एडिसन याला शाळेतून काढून टाकण्यात आलं होतं..) याचं कारण असं की, शाळेतील शिक्षणाची पध्दती त्यांच्या स्वयंभू व्यक्तिमत्त्वाशी मिळतीजुळती नसते. शाळेत केवळ ऐकणं आणि वाचणं या दोनच मार्गांनी शिक्षण दिलं जातं. त्यामुळं शाळेत त्यांची कामगिरी चांगली होत नव्हती. मात्र पुढं जगाच्या शाळेत प्रवेश केल्यानंतर अनुभवानं मिळालेल्या शिक्षणानं त्यांचं व्यक्तिमत्त्व खुललं आणि तो जगप्रसिध्द बनला.

शिकायचं कसं हे समजून घेणं एकवेळ सोपं आहे. मी जेव्हा लोकांना विचारतो की, तुम्ही शिकता कसे तर याचं उत्तर बहुतेकांना देता येतं. पण शिक्षणातून मिळणारं ज्ञान आचरणात आणता का, या प्रश्नाला होकारार्थी उत्तर देणाऱ्यांची संख्या अगदीच कमी असते. ज्ञानाचा जास्तीत जास्त हिस्सा आचरणात आणण्यावरच कामगिरीची गुणवत्ता अवलंबून असते.

स्वतःचं व्यवस्थापन उत्तम प्रकारे करावयाचं असेल, तर तुम्ही स्वतःला दोन प्रश्न विचारले पाहिजेत. एक, मी इतरांसमवेत काम चांगलं करू शकतो की एकटा करू

शकतो? या प्रश्नाचं उत्तर इतरांसमवेत असं असलं तर दुसरा प्रश्न विचारला पाहिजे की, माझ्यासमवेत काम करणाऱ्या इतरांबरोबर कसे संबंध ठेवणं मला आवडतं? काही लोक टीम-मेंबर्स म्हणून चांगलं काम करू शकतात. काही लोक दुय्यम सहकारी (सबॉर्डिनेट्स) म्हणून उत्तम असतात, तर काही जण एकट्याने चांगली कामगिरी करतात. काही जण मार्गदर्शक किंवा नेते म्हणून चमकू शकतात. हे सर्व गुण एकाच व्यक्तीत असणं शक्य नसतं. त्यामुळं वरीलपैकी कोणत्या श्रेणीत आपण बसतो हे प्रत्येकानं तपासून पाहून मग आपली जबाबदारी निश्चित केली पाहिजे.

यापुढचा महत्त्वाचा प्रश्न म्हणजे, तुम्ही निर्णय घेणारी व्यक्ती (डिसिजन मेकर) म्हणून चांगले आहात की, सल्लागार म्हणून? कारण कित्येकांना निर्णय घेण्यापूर्वी किंवा धोरण ठरविण्यापूर्वी कुणाचा तरी सल्ला घेण्याची आवश्यकता भासते. असा सल्ला मिळाल्यानंतर त्यांची विचारशक्ती, आत्मविश्वास आणि साहस जागृत होते आणि ते झपाट्याने निर्णय घेतात. निर्णय घेणाऱ्या व्यक्तीवर कार्याच्या यशापयशाची पूर्ण जबाबदारी असते. सल्लागाराचं तसं नसतं. म्हणून कोणत्याही संस्थेत सर्वात वरची जागा निर्णय घेण्याची क्षमता असणाऱ्या व्यक्तीला दिली जाते. नंतर अशी व्यक्ती आपल्या विश्वासातील कुणा निष्णात सल्लागाराला आपला मदतनीस म्हणून क्रमांक दोनच्या स्थानावर नियुक्त करते.

क्रिकेट सामन्यात आपण बऱ्याचदा पाहतो की, काही खेळाडू संघ अडचणीत असताना चांगली कामगिरी करतात. संघ सुस्थितीत असताना ते काहीसे रिलॅक्सड् असतात, तर काही खेळाडूंना चांगली कामगिरी करण्यासाठी पोषक वातावरणच लागतं. इतर क्षेत्रांतही असं असतं. काहीजणांची कामगिरी तणावाखालीच खुलते, तर काही जणांना वातावरण अगदी अनुकूल लागतं. मी अनेक असे कर्मचारी पाहिलेत की, जे मोठ्या संस्थांमध्ये उत्कृष्ट काम करून दाखवितात, पण छोट्या संस्थांमध्ये त्यांची कामगिरी ढेपाळते. कित्येकांच्या बाबतीत याच्या उलट प्रकारही घडतो. तेव्हा आपण कोणत्या प्रकारात मोडतो याची खूणगाठ ज्याची त्यानं बांधली पाहिजे आणि यावरून कार्यक्षेत्र निवडलं पाहिजे.

तात्पर्य काय, तर स्वतःच्या व्यक्तिमत्त्वात बदल करण्याच्या फंदात फारसे पडू नये. त्यात यश येण्याची शक्यता कमी आहे. त्यापेक्षा कार्यपध्दती सुधारण्यासाठी झटा. जे काम आपल्याला जमणार नाही किंवा चांगलं जमणार नाही असं वाटतं ते शक्यतो अंगावर घेऊ नका. ❑

स्वयंव्यवस्थापन (भाग तिसरा)

विसाव्या शतकाच्या सुरुवातीच्या काही वर्षांतील ही गोष्ट आहे. ब्रिटनची राजधानी लंडन येथे जर्मनीचा राजदूत होता. अत्यंत चाणाक्ष व बुध्दिमान मुत्सद्दी म्हणून त्याची जगभरात ख्याती होती. आज ना उद्या तो जर्मनीचा परराष्ट्रमंत्री होईल, कदाचित चान्सेलरसुध्दा होईल अशी त्यावेळी अनेक राजनीतितज्ज्ञांना खात्री होती. मात्र, १९०६ मध्ये त्याला अचानक राजीनामा द्यावा लागला. कारणही तसंच घडलं होतं. ब्रिटनचा सम्राट एडवर्ड (सातवा) याच्याकरिता जर्मन दूतावासानं भोजनाचा कार्यक्रम आयोजित केला होता. या सम्राटाला 'बाई'चा जबरदस्त नाद होता. आपल्याला कोणतं 'भोजन' हवं ते त्यानं जर्मनीच्या राजदूताला सांगितलं.

'मी रोज सकाळी उठल्यानंतर आरशात पाहून दाढी करतो, तेव्हा मला माझं प्रतिबिंब दिसतं. वेश्यांच्या दलालाचं नव्हे' असं तडफदार उत्तर देऊन राजदूतानं सम्राटाची मागणी नाकारली. सूर्य न मावळणाऱ्या साम्राज्याच्या सम्राटाचा चेहरा खर्रकन् उतरला. पुढं व्हायचं तेच झालं. राजदूताला त्याच्या तत्त्वनिष्ठेची शिक्षा भोगावी लागली. राजीनामा द्यावा लागला. त्याचं संभाव्य राजकीय भवितव्य उद्ध्वस्त झालं. हे असंच होणार याची त्यालाही कल्पना होती. तरीही त्यानं तत्त्वांशी तडजोड केली नाही.

स्वतःचं व्यवस्थापन उत्तम व्हावं अशी इच्छा बाळगणाऱ्या कुणालाही या राजदूताचा आदर्श ठेवावा लागेल. कोणता आदर्श आपण स्वतःसमोर ठेवू इच्छितो, हा प्रश्न आपण स्वतःला विचारला पाहिजे. हा प्रश्न केवळ नीतिमत्तेशी संबंधित नाही कारण तिचे नियम सर्वांना सारखेच असतात. हा आत्मसन्मानाचा प्रश्न आहे. मनाच्या आरशात पाहताना आपलं कोणत्या प्रकारचे प्रतिबिंब आपल्याला दिसावं हे ज्याचं त्यानं ठरवायचं आहे. ही 'मिरर टेस्ट' स्वयंव्यवस्थापनाच्या संदर्भात महत्त्वाची आहे. आपला 'पिंड' कोणता याची जाणीव या चाचणीद्वारे करून घेता येते.

एखाद्या संस्थेतील नीतिमूल्यं अन्य संस्थेतील नीतिमूल्यांपेक्षा वेगळी किंवा पूर्णपणे विरुध्दही असू शकतात. तसंच एका परिस्थितीत नैतिक वाटणारी बाब दुसऱ्या परिस्थितीत अनैतिक ठरू शकते. कारण नीतिमूल्यांची निश्चित अशी व्याख्या सांगता

येत नाही ही व्यक्तिसापेक्ष असतात. अशा स्थितीत कोणतंही काम स्वीकारताना अथवा कोणत्याही संस्थेत काम करताना तेथील नीतिमूल्यं आपल्या तत्त्वांशी जुळतात का हे पाहणं आणि त्यानंतर जबाबदारी स्वीकारणं श्रेयस्कर आहे. जी मूल्यं आपल्याला मानवत नाहीत, त्यांचा मारून मुटकून स्वीकार केल्यानंतर निराशा पदरी पडू शकते. त्यामुळं स्वयंव्यवस्थापन करताना ही खबरदारी घ्यावी. केवळ पैसा किंवा मानसन्मानाच्या मागं लागून तत्त्वांशी तडजोड करणं अंतिमतः लाभदायक ठरेल का? याचा विचार स्वतःच्या सद्सदविवेकबुध्दीशी प्रामाणिक राहून करावा.

'पेशा'ची जाणीव

पिंड आणि पेशा यांचा जवळचा संबंध आहे. नेमका कोणता पेशा स्वीकारावा याची लहानपणापासून जाणीव फार थोड्या लोकांना होते. कलाकार, गणितज्ज्ञ, इत्यादींना आपला 'कल' कशाकडं आहे याची जाणीव फार लवकर होते. इंजिनिअर, डॉक्टर झालेल्यांनी माध्यमिक शिक्षण घेत असतानाच आपण काय व्हायचं ते ठरविलेलं असतं. पण कित्येकांना आपण कोणता पेशा स्वीकारावा याची जाणीव वेळ टळून गेल्यावर होते. आणि तोपर्यंत बहुतेकांचा मार्ग 'चुकलेला' असतो. त्यामुळेच करत असलेल्या व्यवसायात समाधानी असणाऱ्यांची संख्या कमी असते. यात सर्वसामान्य बुध्दिमत्तेचे आणि कुशाग्र बुध्दीचे अशा दोन्ही गटांतील लोकांचा समावेश आहे. म्हणूनच, आपली शक्तिस्थानं कोणती, आपली कामगिरी कशी आहे आणि आपला आदर्श कोणता या तीन प्रश्नांची उत्तरं महत्त्वपूर्ण ठरतात. ती लवकरात लवकर शोधण्याचा प्रयत्न केल्यास 'पेशा' चुकण्याची शक्यता कमी असते.

स्वतःचा पिंड, आदर्श आणि पेशा ओळखण्याचा आणखी एक मार्ग म्हणजे, आपण काय करू शकत नाही, याची जाणीव करून घेणं व त्याप्रमाणं निर्णय घेणं. उदाहरणार्थ मोठ्या संस्थांमध्ये काम करणं जमत नाही, याची समज असल्यास अशा ठिकाणी काम करण्याचा मोह टाळला पाहिजे. तसंच आपण निर्णय घेण्याचं काम चांगलं करू शकत नाही हे लक्षात आल्यानंतर तशा स्वरूपाची कामं न स्वीकारणं योग्य ठरेल.

वरील प्रश्नांची उत्तरं आपल्याला एखादी संधी स्वीकारायची की नाही हे ठरविण्याच्या कामी मदत करू शकतात. तसंच काम स्वीकारल्यानंतर ते कशा प्रकारे पार पाडायचं याचं मार्गदर्शनही करू शकतात. 'मी हे काम करू शकेन आणि अशाच पध्दतीनं आणि विवक्षित वेळेत करू शकेन' हा आत्मविश्वास निर्माण होतो हे काम माझ्यावर सोपविल्यानंतर आपण या परिणामांची अपेक्षा करू शकाल असं आपण काम देणाऱ्याला सांगू शकतो.

करिअर कधीही अगोदर योजना आखून आणि साचेबध्द रीतीनं फुलवता येत नाही. आपण जसजशा संधी स्वीकारत जातो, तसा त्याला आकार येत जातो. ज्यांना आपली शक्तिस्थानं माहीत आहेत, त्यांची कार्यपध्दती सुनिश्चित आहे व ज्यांचे आदर्श पक्के आहेत अशा व्यक्तीच योग्य संधी मिळवू शकतात व यशस्वी होतात. या तीन मुद्यांच्या आधारावर सर्वसामान्य माणसाचं रूपांतरही असामान्य व्यक्तिमत्त्वात होऊ शकतं.

त्यामुळं स्वयंव्यवस्थापन करताना आपली शक्तिस्थानं, कार्यपध्दती आणि आदर्श याबाबतच्या आपल्या संकल्पना दृढ असावयास हव्यात. त्या अस्थिर किंवा सतत बदलत्या असू नयेत. या संकल्पनांना परिश्रमांची जोड देण्याची तयारी असल्यास अजोड असं यश आपल्या पदरी पडेल.

याखेरीज आपली योगदान क्षमता (कॉन्ट्रिब्युशन व्हॅल्यू) आणि समूहाचा एक भाग म्हणून कार्य करण्याची तयारी या मुद्यांनाही स्वयंव्यवस्थापनात फार मोठं स्थान आहे. त्या बद्दल पुढच्या लेखात पाहू या.



स्वयंव्यवस्थापनाची शैली

स्वयंव्यवस्थापनातील शेवटची दोन महत्त्वाची तत्त्वं म्हणजे आपलं योगदानमूल्य ओळखणं आणि समूहाचा भाग म्हणून काम करण्याची तयारी ही आहेत.

'थेंबे थेंबे तळे साचे' ही म्हण आपल्या परिचयाची आहे. एखाद्या कार्यात प्रत्येकानं आपल्या कुवतीप्रमाणं आणि आपल्यावरील जबाबदारीनुसार योगदान केल्यानं ते काम झटपट आणि सुबक पध्दतीनं होतं, तसेच त्यापासून फलनिष्पत्तीही अपेक्षेप्रमाणं, काही वेळा अपेक्षेपेक्षाही अधिक होते. त्यामुळं आपलं योगदान कोणतं, किती आणि कसं असावं हा प्रश्न प्रत्येकानं स्वतःला विचारला पाहिजे. मात्र प्रत्यक्षात बहुतेक जण या प्रश्नांचा सखोल विचार करीतच नाहीत. केवळ सांगितलं म्हणून केलं, असं सांगकाम्यासारखं काम करण्याची बहुतेकांची पध्दत असते.

कित्येकदा वरिष्ठांनाही असंच काम करणारे कर्मचारी हवे असतात. प्रत्येकानं सांगितलेलं काम सांगितलेल्या पध्दतीनं केलं की ते आपोआप होतं अशी त्यांची समजूत असते. ती चुकीची आहे असं नाही. ते समजून-उमजून करावं याला व्यवस्थापनानं महत्त्वं दिल्यास ते अधिक फायद्याचं ठरतं.

सध्या शारीरिक श्रमांच्या कामापेक्षा बौध्दिक कामाचं महत्त्वं वाढलं आहे. असं काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना ज्ञानप्रधान कर्मचारी (नॉलेज वर्कर्स) अशी संज्ञा आहे. अशी बौध्दिक कामं करणाऱ्यांनी 'माझं योगदान कोणतं असावं' हा प्रश्न स्वतःला विचारला पाहिजे.

या प्रश्नाचं उत्तर तीन बाबींवर अवलंबून आहे. एक परिस्थितीची गरज कोणती आहे, दोन आपली शक्तिस्थानं, आपली कार्यपध्दती आणि आपले आदर्श यांचा मेळ घालून जास्तीत जास्त योगदान मी कसं करू शकेन आणि तीन, काम परिपूर्ण होण्यासाठी माझ्या योगदानातून कोणती फलनिष्पत्ती अपेक्षित आहे? या तीन प्रश्नांच्या उत्तरातून आपल्या योगदानाचं मूल्य किती याची नेमकी माहिती मिळू शकते आणि योगदानात प्रगती साधता येते.

केवळ सर्वांनी मिळून एखादं काम करणं म्हणजे योगदान असा अर्थ होत नाही.

योगदानातून कामाला निश्चित दिशा मिळाली पाहिजे. म्हणजेच ते वर दिलेल्या 'थेंबे थेंबे तळे साचे' या म्हणीप्रमाणे झालं पाहिजे. 'हत्ती आणि सात आंधळे' या कथेप्रमाणे होता कामा नये. सात आंधळे एका हत्तीची तपासणी करावयास सुरुवात करतात. ज्याच्या हाती हत्तीचा पाय लागतो, त्याला वाटतं हत्ती खांबाप्रमाणे आहे. ज्याच्या ज्याची सोंड लागते त्याला वाटतं हत्ती नळीप्रमाणं आहे. शेवटी हत्ती नेमका कसा आहे हे कळून येतंच नाही. योगदान अशाच प्रकारचे असू नये. (याचंच आणखी एक उदाहरण म्हणजे सध्या निवडणुकीच्या प्रत्येक टप्प्यानंतर प्रत्येक वृत्तवाहिनीवरून जाहीर होणारे एक्झिट पोलचे निकाल!) तेव्हा, अर्थपूर्ण योगदान करण्याची सवय लावून घेणं हे स्वयंव्यवस्थापनाच्या दृष्टीनं महत्त्वाचं आहे आणि ही सवय लावण्यासाठी आपलं योगदानमूल्य समजून घेणं आवश्यक आहे.

समूहाचा भाग म्हणून काम करत असल्याची जाणीव

थोर कलाकार, शास्त्रज्ञ अशा मोजक्या व्यक्ती पूर्णपणे स्वतःच्या जोरावर काम करून अपेक्षित परिणाम मिळवून दाखवितात. त्यांचा अपवाद वगळल्यास इतर सर्वसामान्यांना कोणतंही काम ते करणाऱ्या समूहाचा एक भाग म्हणून करावं लागतं, हे काम करणाऱ्या प्रत्येकाचे एकमेकांशी विशिष्ट प्रकारचे संबंध असतात. ते त्या कामातूनच निर्माण झालेले असतात.

हे संबंध जपण्याची प्रत्येकाची जबाबदारी असते. या जबाबदारीची जाणीव हे स्वयंव्यवस्थापनातील महत्त्वाचं तत्त्व आहे. ही जाणीव निर्माण होण्यासाठी दोन बाबी लक्षात ठेवावयास हव्यात.

एक, आपल्याबरोबर काम करणारे इतरसुध्दा माणसंच आहेत. त्यांनाही स्वतंत्र व्यक्तिमत्त्व आहे. त्यापैकी प्रत्येकाची स्वतःची शक्तिस्थानं आहेत, काम करण्याची स्वतंत्र पध्दत आहे आणि नीतिमूल्यं आहेत. त्यामुळं काम करणाऱ्या प्रत्येकाला इतरांची शक्तिस्थानं, कार्यपध्दती आणि नीतिमूल्यं यांची माहिती असणं आवश्यक आहे.

उदाहरणार्थ, एका वरिष्ठ अधिकाऱ्याला सचिवानं दिलेले लेखी अहवाल वाचून निर्णय घेण्याची सवय होती. त्यामुळं त्याचा सचिव प्रत्येक लहानसहान बाबही लेखी अहवाल स्वरूपात बॉससमोर ठेवत असे. काही वर्षांनंतर या बॉसच्या जागी नवीन बॉस आला. त्याला वाचनाचा कंटाळा होता. त्याऐवजी ऐकून माहिती घेणं त्याला पसंत होतं. पण सचिवानं सर्व काही लेखी देण्याची सवय सोडली नाही. त्यामुळे बॉसनं कंटाळून सचिवावर 'अकार्यक्षम' असा शिक्का मारला. नव्या बॉसची कामाची पध्दत सचिवानं प्रथम नीट अभ्यासली असती तर त्याच्यावर असा अपमान करून घेण्याची वेळ आली नसती. कामाच्या बाबतीत सचिव अकार्यक्षम नव्हता. पण नव्या वरिष्ठाची

काम करण्याची पध्दत लक्षात घेण्यात तो अकार्यक्षम ठरला. त्यामुळे त्याचं कामंही निरर्थक ठरलं. यावरून संबंध जपण्याबाबतची जाणीव म्हणजे काय हे आपल्या लक्षात येईल. आपल्या सहकाऱ्यांबाबतही असंच असतं. ते तुमच्या पध्दतीनं नव्हे, तर त्यांच्या पध्दतीनं कार्य करतात आणि प्रत्येकाची क्षमता भिन्न असते. त्यांच्याशी जुळवून घेताना या सर्व बाबी ध्यानात घ्याव्या लागतात.

संपर्काची जबाबदारी :

एकच काम करणाऱ्या व्यक्तींमध्ये पुरेसा संपर्क असणं आवश्यक आहे. संपर्क नसल्यामुळं गैरसमज निर्माण होतात. आपण काय करीत आहोत, सहकाऱ्याचं काय चाललं आहे याचा ताळमेळ संपर्क असल्याशिवाय साधता येत नाही.

पूर्वीप्रमाणे सध्या कोणतीही संस्था केवळ नियम व शिस्त यांच्यावर चालू शकत नाही. नव्या युगातील संस्था परस्पर विश्वासावर चालते. संपर्क सुयोग्य असेल तरच विश्वासाचं वातावरण निर्माण होतं. त्यामुळं समूहानं कार्य करणाऱ्या प्रत्येकानं सहकाऱ्यांशी संपर्क प्रस्थापित करण्याची जबाबदारी स्वीकारणं आवश्यक आहे, ही शिस्त लावून घेणं हा स्वयंव्यवस्थापनाचाच एक भाग आहे.



कामगार नेते आणि मनुष्यबळ विकास

बऱ्याच वर्षांपूर्वी सिंद्री येथील खते कारखान्यात 'कार्य नैतिकता आणि कार्य संस्कृती' या विषयांवर मी कार्यशाळा घेत होतो. कार्यशाळेला नेहमीप्रमाणं कनिष्ठ आणि मध्यम स्थानांवर काम करणारे 'व्यवस्थापक' उपस्थित होते. कार्यक्रम संपल्यानंतर प्रत्येकानं 'कार्यशाळा उत्तमच झाली, पण त्याचा काही उपयोग होणार नाही. कारण कार्यसंस्कृती कर्मचाऱ्यांमध्ये रुजली पाहिजे. पण जोपर्यंत कर्मचारी आणि त्यांचे पुढारी हे समजून घेणार नाहीत तोपर्यंत असे कार्यक्रम वायाच जातील' अशी प्रतिक्रिया व्यक्त केली.

'आपण अशीच कार्यशाळा कामगार पुढाऱ्यांसाठी घेऊ शकाल का?' असं कार्यक्रमाच्या आयोजकांनी मला नंतर विचारलं. ही कल्पना नवीन होती. मी ते आव्हान स्वीकारायचं ठरवलं.

पहिल्या कार्यशाळेनंतर माझ्या लक्षात आलं की, कामगार पुढाऱ्यांना नुसती व्याख्यानं देऊन काहीच साध्य होणार नाही. मग मी एक वेगळाच प्रयोग केला. मी पाच पाच पुढाऱ्यांचा एक गट केला आणि सिंद्री खत कारखान्याची आजची स्थिती व दहा वर्षांनंतरची स्थिती अशा दोन विषयांवर चित्र किंवा व्यंगचित्र काढण्यास प्रत्येक गटाला सांगितलं. चित्रात फक्त रेखांकन असावं, आकडेवारी किंवा आलेख असू नये, अशी सूचनाही केली. कामगार पुढाऱ्यांच्या दृष्टीनं तो कारखाना आज कसा आहे व दहा वर्षांनंतर कसा असणार आहे हे मला जाणून घ्यावयाचं होतं.

माझ्याकडं दोन प्रकारची एकूण चार चित्रं आली. एका चित्रात छोट्या रोपट्याचा मोठा वृक्ष झालेला दाखविण्यात आलेला होता. तशाच प्रकारच्या दुसऱ्या चित्रात दिवटीचा सूर्य झालेला दाखविण्यात आलेला होता. दुसऱ्या प्रकारच्या चित्रात एका आजारी माणसाला चार जण खांद्यावरून वाहून नेताना दाखविण्यात आलं होतं, तर अन्य एका चित्रात एक मोठा पण हवा नसलेला फुगा रेखाटण्यात आला होता.

'आता प्रत्येक गटानं आपल्यातल्या एका पुढाऱ्याची निवड करावी आणि त्यानं आपल्या चित्राची संकल्पना सर्वांना समजावून सांगावी' अशी सूचना मी केली. कामगार पुढारी हे चांगले वक्ते असतातच. त्यामुळं प्रत्येकानं आपल्या गटाच्या चित्राची

संकल्पना प्रभावीपणे मांडली. प्रत्येकाच्या म्हणण्याचा आशय साधारण सारखाच होता तो म्हणजे 'कंपनी डबघाईला आली आहे आणि त्याला व्यवस्थापन जबाबदार आहे.'

मी सर्वांचं म्हणणं शांतपणानं, अजिबात विरोध न करता ऐकून घेत होतो. त्यांच्या भाषणानंतर मी विचारलं, 'तुमच्या म्हणण्यानुसार कंपनीची अधोगती होत आहे. ती अशीच व्हावी असं तुम्हाला वाटतं का?'

'नाही, नाही. कंपनी चालली पाहिजे अशी आमची इच्छा आहे.' प्रत्येक जण म्हणाला. 'कंपनी चालायची असेल, तर केवळ व्यवस्थापन ती चालवू शकेल का? कामगारांनी काही योगदान नको का करायला?' असं मी पुढं विचारलं.

माझं म्हणणं त्यांना पटलं. व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यांनी कारखान्याची परिस्थिती सुधारण्यासाठी एकत्रितपणे काम केलं पाहिजे असं ते म्हणाले. नंतर मी पुन्हा पूर्वीप्रमाणं त्यांचे पाच-पाचचे गट केले. कारखान्याच्या उन्नतीसाठी व्यवस्थापनानं केल्याच पाहिजेत अशा पाच आणि कर्मचाऱ्यांनी केल्या पाहिजेत अशा पाच बाबी लिहिण्यास प्रत्येक गटाला सांगितलं.

व्यवस्थापनानं काय केलं पाहिजे हे सर्व गटांनी त्वरित लिहून काढलं. पाचापेक्षा जास्त मुद्दे मांडण्यात आले. मात्र, कर्मचाऱ्यांनी काय केलं पाहिजे, यावर त्याच्यात बरीच चर्चा सुरू झाली. कारण आपण जे लिहू ते आपल्याविरुध्दच वापरलं जाईल, अशी भीती त्यांना वाटत होती.

'कागदावर नावं लिहू नका. तुम्हाला जे काही मांडायचं ते निर्भीडपणे मांडा. ते गुप्त राहील याची मी हमी देतो.' असं सांगितल्यावर त्यांनी मुद्दे लिहिले. ते मी वाचले. त्यात पगारवाढ करावी, भत्ते, अनुलाभ अधिक द्यावेत, इत्यादी नेहमीच्या मागण्या तर होत्याच, पण आश्चर्य म्हणजे नवं तंत्रज्ञान आणावं, आधुनिकीकरण करावं, उत्पादनांमध्ये विविधता आणावी असे मुद्देही होते. आधुनिकीकरणाला कामगारांचा विरोध असतो, असा माझा अनुभव होता. पण इथं त्यांच्या पुढाऱ्यांनीच ही मागणी केली होती.

कर्मचाऱ्यांनी काय करावं या संबंधीही त्यांनी माझ्या अपेक्षेला धक्का देणारे मुद्दे उपस्थित केले होते. कामगारांनी शिस्तीचं पालन करावं आणि उत्पादन क्षमता वाढवावी, असं त्यांचे पुढारीच म्हणत होते.

याखेरीज व्यवस्थापन आणि कामगार संघटना यांच्या परस्पर संवाद व सहकार्य हवं असंही मत सर्वांनी व्यक्त केलं.

त्यांनी लिहिलेल्या मुद्यांवर मी नंतर त्यांच्याशी मनमोकळी चर्चा केली. सर्वप्रथम पगारवाढीचा मुद्दा घेतला. कर्मचाऱ्यांपेक्षा व्यवस्थापकांना पगार अधिक मिळतो याचं त्यांना वैषम्य वाटत होते. मी विचारलं, 'कर्मचाऱ्यांना पगार कोण देतं?' सर्वांनी सांगितलं की, आम्हाला व्यवस्थापनाकडून पगार मिळतो.'

‘आपलं उत्तर चूक आहे, हे म्हणजे ‘गवळी दूध देतो’ असं म्हटल्यासारखं आहे. वास्तविक दूध म्हैस देते. गवळी केवळ ते आपल्यापर्यंत पोचवितो. तसंच तुम्हाला पगार तुमच्या कामामुळं मिळतो. व्यवस्थापन तो केवळ हस्तांतरित करतं इतकंच. कर्मचाऱ्यांनाच नव्हे तर कारखान्याच्या मुख्य व्यवस्थापकालाही त्याच्या कामामुळंच पगार मिळतो.’

‘व्यवस्थापक असो किंवा कामगार, त्याला त्याच्या कामाच्या योग्यतेप्रमाणं पगार मिळाला पहिजे. गेल्या काही वर्षांत ४० टक्के व्यवस्थापक इथली नोकरी सोडून दुसरीकडं गेले. त्यांना तिथं अधिक चांगला पगार व इथल्यापेक्षा वरचं स्थान मिळालं. कर्मचाऱ्यांना मात्र इथली नोकरी सोडता येत नाही. कारण इथल्यापेक्षा चांगला पगार दुसरीकडं मिळणार नाही. व्यवस्थापकांमध्येही जे सोडून गेले ते राहिलेल्यांपेक्षा चांगले होते असं कर्मचाऱ्यांनीच मला सांगितलं आहे. याचा अर्थ काय? तर व्यवस्थापकांना केवळ ते व्यवस्थापक आहेत म्हणून कर्मचाऱ्यांपेक्षा अधिक पगार मिळतो असं नाही. तर त्यांचं काम त्या तोलाचं असतं. त्यांच्या कामाचं मूल्य अधिक असतं. प्रत्येकाच्या कामाच्या मूल्यावर कंपनीचा फायदा अवलंबून असतो आणि फायद्यावर पगार ठरतो. कर्मचाऱ्यांनीही आपल्या कामाचं मूल्य अधिक कसं वाढविता येईल याचा विचार करावा. म्हणजे कारखान्याचा फायदा वाढेल व त्यांनाही व्यवस्थापकांच्या तोडीस तोड पगार मिळू शकेल.

माझं म्हणणं त्यांना पटलेलं दिसलं. कर्मचाऱ्यांच्या कामाचं मूल्य वाढविण्यासाठी काय करता येईल याचे उपाय नंतर त्यांनीच सुचविले. उत्पादनक्षमता आणि गुणवत्ता वाढविणं आणि संशोधन या मार्गानं कर्मचाऱ्यांच्या कामाचं मूल्य वाढविता येईल असं मत त्यांनी व्यक्त केलं.

माझा प्रयोग यशस्वी झाला. कामगारांच्या पुढाऱ्यांना नेहमीच्या चाकोरीबध्द पध्दतीनं विचार करण्याची सवय असते. ते मोडून नव्या विचाराचं बीज त्यांच्या मनात मी पेरू शकलो, यालाच मनुष्यबळ विकास म्हणतात. प्रत्येक संस्थेत आज मनुष्यबळ विकास विभाग असतोच. व्यवस्थापनाचं ते महत्त्वाचं अंग आहे. कर्मचारी व व्यवस्थापकांबरोबर कामगार नेते हे देखील संस्थेचा भाग असतात. त्यामुळं त्यांना विश्वासात घेणं आणि वेगळ्या पध्दतीनं विचार करण्यास प्रवृत्त करणं हे या विभागाच्या चालकांसमोरचं आव्हान असतं.

‘किर्लोस्कर कमिन्स’मध्ये मी आणखी एक प्रयोग केला. त्याबद्दल पुढील लेखात.



मूल्यवृध्दी, व्यवस्थापन व कर्मचारी

का मगार नेत्यांच्या मनुष्यबळ विकासासंबंधी सिंद्री खत कारखान्यात मी केलेल्या अभिनव प्रयोगाबाबत मागच्या लेखात सांगितलं आहे. दुसरा प्रयोग मी किर्लोस्कर कमिन्स कंपनीत केला.

या कारखान्यात १२०० कामगार होते. त्यापैकी आम्ही कार्यशाळेसाठी १२० जणांची निवड केली. ही कार्यशाळा इतकी प्रभावी झाली की, सर्व कामगारांसाठी ती आयोजित करण्याचा निर्णय घेण्यात आला.

येथेही मी कामगार नेत्यांसाठी कार्यशाळा घेतली. मी त्यांना मूल्यवृध्दीचं तत्त्वज्ञान समजावून दिलं. कर्मचाऱ्याच्या कामामुळं कंपनीला आर्थिक प्राप्ती होते. याच आर्थिक प्राप्तीतून कर्मचाऱ्याला पगार व इतर लाभ दिले जातात. कर्मचाऱ्याचं काम जितकं अधिक आणि अचूक तितका कंपनीला लाभ अधिक होतो. यालाच 'मूल्यवृध्दी' म्हणतात. नेत्यांना हा मुद्दा लगेच पटला.

'आता या मूल्यवृध्दीचं करायचं काय?' असा प्रश्न मी त्यांना विचारला. काय करायचं म्हणजे? कर्मचाऱ्यांच्या पगारात वाढ व्हायला हवी. त्यांना अधिक अनुलाभ आणि भत्ते मिळायला हवेत. त्यासाठी ही मूल्यवृध्दी खर्च करावी लागेल' असं ठराविक उत्तर त्यांनी दिलं. मी विचारलं, 'मूल्यवृध्दी खर्च करण्याचा हा एक मार्ग झाला. कामगारांच्या पगारात वाढ करायची तर कार्यालयीन कर्मचारी आणि व्यवस्थापकीय अधिकारी यांनाही वाढीव फायदे द्यावे लागतील. कारण मूल्यवृध्दीत त्यांचंही योगदान आहे. मग कंपनीने सर्व मूल्यवृध्दी कर्मचाऱ्यांकरिता खर्च करावी का?'

ते हो म्हणतील अशी माझी कल्पना होती. पण कामगारांचे नेते असूनही ते स्वतःहून म्हणाले, 'सर्व मूल्यवृध्दी कर्मचाऱ्यांवर खर्च करून चालणार नाही. कारखान्याचं आधुनिकीकरण करणं आवश्यक आहे. त्यासाठी काही पैसा राखून ठेवणं आवश्यक आहे. पण थोड्या वेळानं त्यांची चलबिचल झालेली दिसली. 'आधुनिकीकरणासाठी आपण पैसा बँकेकडून घेऊ शकतो ना?' असं त्यांनी विचारलं.

'पण बँक कुणाला कर्ज देते? ज्याच्याजवळ पैसा असतो त्यालाच. कफल्लक

कंपनीला बँक थोडंच कर्ज देईल? कर्जदाराकडे स्वतःचा पैसा नसेल तर बँक त्याला कोणतीही सहानुभूती दाखविणार नाही.' मी म्हणालो. तेही त्यांना पटलं. कंपनीची मूल्यवृध्दी काही प्रमाणात राखून ठेवली पाहिजे. त्यामुळं कंपनीची पत वाढून कर्ज मिळणं सोपं होईल असं नंतर त्यांनी मान्य केलं.

त्यानंतरच्या चर्चेत कामगार नेत्यांनी असे मुद्दे मांडले की, ते कामगारांचे पुढारी आहेत की व्यवस्थापनाचे प्रतिनिधी आहेत. असा प्रश्न कुणालाही पडला असता. ते म्हणाले, 'कंपनीच्या अस्तित्वासाठी आणि प्रगतीसाठी आधुनिकीकरण आणि विस्तार आवश्यक आहे. कारण त्यामुळं कंपनीचा व्याप वाढून कर्मचाऱ्यांच्या नोकऱ्या सुरक्षित राहतील. आधुनिकीकरण व विस्तार न करणाऱ्या अनेक कंपन्या बंद पडलेल्या आम्ही पाहिलेल्या आहेत. अशा बंद पडलेल्या कंपन्यांतील कर्मचाऱ्यांचे काय हाल होतात, हे आम्हाला माहीत आहे. तेथील व्यवस्थापकांना सहा महिन्यांच्या आत नवी नोकरी मिळाली. मात्र ८० टक्के कामगार रस्त्यावर आले. कंपनीकडून मिळालेली नुकसानभरपाई किती दिवस पुरणार? ती खर्च झाल्यावर ते देशोधडीला लागले. आमच्या कंपनीवर आणि आमच्यावर ती पाळी येऊ नये. यासाठी मूल्यवृध्दीतील मोठा वाटा आधुनिकीकरण व विस्तारासाठी राखून ठेवला पाहिजे.'

कंपनीचा फायदा म्हणजेच मूल्यवृध्दीचे अनेक वाटेकरी असतात. त्यातील काही वाटा कामगारांना हवा असतो. व्यवस्थापन, कार्यालयीन कर्मचारी इत्यादी उच्च स्थानांपासून ते निम्नस्थानांपर्यंतचे सर्वच जण आपापला हिस्सा मागत असतात. मूल्यवृध्दी अधिक असल्यास त्यांची मागणीही वाढते. ही केवळ पगाराचीच मागणी नसते, तर आपापल्या विभागांमध्ये सुधारणा, विस्तार व क्षमतावाढ करण्यास प्रत्येकाला पैसा हवाच असतो. या सर्व खर्चांचा स्रोत केवळ एकच असतो तो म्हणजे मूल्यवृध्दी.

कंपनीच्या सर्व विभागांची एकूण मागणी या मूल्यवृध्दीच्या दुपटीहून अधिक असू शकते. तिचं वाटप करण्याची जबाबदारी व्यवस्थापनावर असते. मागणारा व वाटणारा यांच्यात तडजोड होणं बऱ्याचदा कठीण होतं आणि त्यातूनच कामगार विरुध्द व्यवस्थापन असा संघर्ष निर्माण होणं अनिवार्य असतं.

एवढं सांगून मी म्हणालो, 'हा तिढा सोडविण्याचे दोन उपाय आहेत. समजा एका व्यक्तीने एक निर्णय घेतला. तो दुसऱ्याला पसंत पडला नाही अशा स्थितीत दोहोंपैकी कुणीतरी एकच बरोबर आहे, याचा एकदा निर्णय झाला की, जे बरोबर आहे त्याचीच अंमलबजावणी झाली पाहिजे हा एक पर्याय आहे.

माझ्या म्हणण्याचा अर्थ त्यांनी योग्य पध्दतीनं समजावून घेतला. कुठं तरी आपल्याला तडजोड केली पाहिजे. बोनसचा विचार आम्ही पुढच्या वेळी करू. सध्या

जातं.'

वरील दोन्ही उदाहरणं सेवा घेणं आणि सेवा देणं याच्याशी संबंधित आहेत. सेवा हा आपल्या जीवनाचा महत्त्वाचा भाग आहे. सेवेमुळं देणारा आणि घेणारा असे दोघेही सुखी बनतात. तरीही अनेकांच्या बाबतीत ती देणं आणि घेणं ही एक समस्या असते. याची पुढील चार कारणं आहेत.

१. परंपरा आणि संस्कृतीमुळं निर्माण होणारी अडचण.

२. अधिकार गाजविण्याची वृत्ती

३. एकाधिकारशाही

४. संवाद कौशल्याचा अभाव

कोणत्याही संस्थेच्या, विशेषतः जे सेवा उद्योग म्हणून गणले जातात, त्यांच्या व्यवस्थापनात या सेवाभावाचं महत्त्व अनन्यसाधारण आहे. हॉटेलं, बँक, रुग्णालयं, सल्लागार केंद्र अशासारख्या सेवा उद्योगांमध्ये कार्य करणाऱ्या व्यवस्थापकांचं मूळ भांडवल सेवाभाव हेच आहे. खरं तर सेवा देणं आणि सेवा घेणं यांचा उत्कृष्ट ताळमेळ साधण्यातूनच व्यवस्थापकाचं कौशल्य सिध्द होत असतं. व्यवस्थापकाला आपल्या कनिष्ठांकडून सेवा घ्यावी लागते व आपल्या वरिष्ठांना आणि संस्थेच्या ग्राहकांना सेवा द्यावी लागते. त्यामुळं 'सेवे'मध्ये येणाऱ्या वर दिलेल्या चार अडचणींचा विचार व्यवस्थापकानं करणं आवश्यक ठरतं.

सेवा आणि परंपरा : भारतापुरतं बोलायचं तर आपल्या परंपरेत सेवेचं स्थान सर्वोच्च आहे. ईश्वरसेवा, मानवसेवा इतकंच नाही तर सर्वच सजीवांची सेवा करावी असं आपली संस्कृती सांगते. मात्र, भारतीय समाजात जातिभेद रुजल्यानंतर सेवेचं स्वरूप बदललं. सेवा दोन तऱ्हेनं दिली आणि घेतली जाऊ लागली. एक, उच्चभ्रू सेवा जी उर्मटपणानं दिली जाते आणि विनम्रपणानं स्वीकारली जाते. दोन, कनिष्ठ सेवा जी विनम्रपणानं दिली जाते आणि उर्मटपणानं स्वीकारली जाते. लेखाच्या सुरुवातीला मी सांगितलेले दोन प्रसंग हे दुसऱ्या प्रकारात मोडतात.

श्रीमंत लोक (काही अपवाद वगळून) गरिबांना दानधर्म करतात. त्यात गरिबांचा फायदा करून देण्यापेक्षा स्वतःची प्रसिध्दी आणि अधिकार गाजवण्याचा हेतू अधिक असतो. तुझा कर्ताकरविता मी आहे, हे दान घेणाऱ्याला जाणवून दिलं जातं हे पहिल्या प्रकारच्या सेवेचं उदाहरण आहे. कोणत्याही संस्थेत विशेषतः सेवा उद्योगात काम करणाऱ्या व्यवस्थापकाची सेवावृत्ती या दोन्ही पध्दतीची नसावी.

अधिकार गाजविण्याची सवय : व्यवस्थापन हे अधिकार व जबाबदारी यांचं एकजीव मिश्रण आहे. व्यवस्थापकाला एकाच वेळी अधिकारांची पूर्तता करणं म्हणजे सेवा घेणं आणि जबाबदाऱ्यांची पूर्तता करणं म्हणजे सेवा देणं ही कामं करावयाची

असतात. मात्र, अनेक व्यवस्थापकांचा कल अधिकार गाजविण्याकडं अधिक असतो. त्यामुळं सेवा देणं आणि सेवा घेणं यातील ताळमेळ व समतोल बिघडतो. याचा संस्थेवर विपरीत परिणाम होतो. व्यवस्थापकानं हे टाळलं पाहिजे. एकाधिकार - शाहीविषयी असंच आहे.

संवाद कौशल्याचा अभाव : व्यवस्थापकाला आपल्यापेक्षा कनिष्ठ आणि वरिष्ठ अशा दोघांशीही सुसंवाद साधता येणं आवश्यक आहे. काही व्यवस्थापकाचं पेपरवर्क उत्तम असतं, पण ते संवाद साधण्याच्या कलेत मागे पडतात. त्यामुळं त्यांच्या व्यवस्थापकीय कामगिरीत त्रुटी राहते. कनिष्ठांकडून सेवा घेताना त्यांच्याशी सुसंवाद आणि वरिष्ठांना सेवा देताना त्यांच्याशी सुसंवाद अशी कसरत मधल्या पातळीवर काम करणाऱ्या व्यवस्थापकाला करावी लागते. संवादकौशल्य नसल्यास असं करणं अवघड होतं. या स्थितीत त्वरित बदल होणं शक्य नसतं. मात्र बदल घडवून आणण्याच्या दृष्टीनं निश्चित पावलं उचलणं आवश्यक असतं. कर्मचारी व व्यवस्थापकांना प्रशिक्षित करणं हा महत्त्वाचा उपाय आहे. शास्त्रशुध्द प्रशिक्षणामुळं पारंपरिक मानसिकतेत बदल घडू शकतो. सेवा उद्योग हा इतर उद्योगापेक्षा वेगळा आहे. इथं उत्पादन हे महत्त्वाचं नसून माणूस आणि त्याच्या गरजा हेच महत्त्वाचं आहे. येणाऱ्या प्रत्येक ग्राहकाशी आणि संबंधितांशी व्यवहार करताना त्याचं समाधान हे व्यवस्थापकाचं आणि कर्मचाऱ्यांचं ध्येय असलं पाहिजे अशी मानसिक घडण बनविल्यास हा बदल घडू शकतो.

सांघिक कार्य :

एकट्याने काम करण्यापेक्षा एखाद्या समूहाचा सदस्य म्हणून कार्य केल्याचे अनेक फायदे होत असतात. एकाच संस्थेत कार्य करणाऱ्यांमध्ये परस्पर हेवेदावे, व्यक्तिगत स्पर्धा, मत्सर आणि द्वेष शक्यतो न राहतील याची खबरदारी व्यवस्थापनाला घ्यावी लागते. एकमेकांना आपुलकीने वागविणारे व्यवस्थापक व कर्मचारीच ग्राहकांना आपुलकीने सेवा देऊ शकतात. म्हणूनच समूह संस्कृती रुजविण्यासाठी संस्थेने खास प्रयत्न केले पाहिजे.

स्वयंव्यवस्थापन : डॉ. रेड्डीन या विख्यात व्यवस्थापन तज्ज्ञानं म्हटलं आहे, 'व्यवस्थापन म्हणजे दुसरं तिसरं काही नसून मानव- व्यवस्थापन आहे आणि मानव - व्यवस्थापन म्हणजे आणखी काही नसून स्वयंव्यवस्थापन आहे.' थोडक्यात व्यवस्थापक या नात्यानं आपली संस्था आणि संस्थेचे ग्राहक यांना अव्वल दर्जाची सेवा प्रदान करावयाची असेल, तर व्यवस्थापकाने स्वतःचं व्यवस्थापन उत्कृष्ट केलं पाहिजे. स्वतःतील दोष मनोनिग्रहाने दूर केले पाहिजेत आणि स्वतःचे गुण प्रयत्नपूर्वक जोपासले पाहिजेत.



सीमाविरहीत जगातील व्यवस्थापन (भाग पहिला)

जगाची विभागणी करण्याची सवय फक्त जमिनीवरील प्राण्यांनाच असते. पक्षी संपूर्ण आकाशात विहार करतात, तर माशांसाठी सर्व समुद्र मोकळा असतो. त्यात त्यांनी स्वतःसाठी स्वतंत्र विभाग ठरवून घेतलेले नसतात, मात्र जमिनीवरील प्राणी स्वतःचे संरक्षण करण्याकरिता व अन्नपुरवठा सुनिश्चित करण्यासाठी स्वतःच्या विभागची सीमारेषा आखून घेतात. सीमा आखून घेण्याची प्रत्येक प्राणी जातीची पध्दत वेगवेगळी असते.

माणसाला भिंती उभारून स्वतःची सीमारेषा ठरविण्याची सवय असते. यापैकी काही भिंती नैसर्गिक असतात. नद्या, पर्वतरांगा, समुद्र वगैरे. तर काही भिंती या मुद्दाम बांधल्या जातात. उदाहरणार्थ, बर्लिनची भिंत, चीनची अजस्त्र भिंत इत्यादी. या भिंती उभ्या करण्याच्या सवयीतूनच भौगोलिकदृष्ट्या वेगवेगळी राष्ट्रे निर्माण झाली.

या भिंतींप्रमाणेच माणसाच्या मनातही काही भिंती उभ्या असतात. 'युध्द ही रणभूमीवर नव्हे तर माणसांच्या मनात सुरू होतात. त्यामुळे शांतीचे बालेकिल्लेसुध्दा माणसांच्या मनातच निर्माण झाले पाहिजेत.' असं युनेस्कोच्या प्रिॲंबलमध्ये म्हटलं आहे. या मनातील भिंतीमुळं युध्द आणि सीमाविवाद निर्माण होतात.

अन्नाच्या तुटवड्यामुळे अस्तित्व धोक्यात येण्याची शक्यता असल्याने पूर्वीच्या काळी अशा संरक्षक भिंतीची आवश्यकता भासत होती, पण तो काळ आता बराच मागं पडला आहे. आधुनिक तंत्रज्ञानानं अन्न व इतर अनेक आवश्यक वस्तूंचा तुटवडा आटोक्यात आणला आहे. अनेक विकसित देशांमध्ये तर कुपोषणामुळे नव्हे तर नको इतकं खाण्यामुळे समस्या निर्माण होत आहेत. अन्य देशांमध्ये दुष्काळ, वादळ, महापूर आदी नैसर्गिक संकटे उद्‌भवल्यास तेथे धान्य पुरवठा करण्याइतकी कित्येक राष्ट्रे सबळ आहेत. मालवाहतूक क्षेत्रातही क्रांती झाल्यानं असा पुरवठा त्वरित करता येतो. तरीही जगात भूकबळी पडण्याची उदाहरणं नित्य घडतात. ती अन्नाचा तुटवडा आहे म्हणून नव्हे, तर त्याचं वाटप अयोग्य पध्दतीनं होतं म्हणून. मग प्रश्न असा की, अशा समृध्द जगात आज सीमारेषा आणि जमिनीचे तुकडे पाडणाऱ्या भिंती यांची खरोखरच आवश्यकता

आहे का?

केवळ एक व्यक्ती विवक्षित ठिकाणी जन्माला आली म्हणून ती त्या 'जागेची' आणि ती जागा 'तिची' असं समजण्यात काही अर्थ आहे का? अर्थात हे प्रश्न आजच पडताहेत असं मात्र नव्हे. शेकडो वर्षांपूर्वी संत ज्ञानेश्वरांनी 'हे विश्वची माझे घर' असं सांगून ठेवलं आहे, आणि 'सब भूमी गोपालकी' ही म्हण तर सुपरिचित आहे. तरीही दुसऱ्याचा प्रदेश जिंकणं हे संपत्तीची हाव भागविण्यासाठी आणि आर्थिक विकासासाठी आवश्यक असल्यानं शतकामागून शतकं या भिंती आणि त्यामुळं होणारी युध्दं टिकून आहेत. अगदी गेल्या शतकापर्यंत इतर देश जिंकून तेथे वसाहती निर्माण करणं, हे अनेक देशांच्या सरकारांचं प्रमुख धोरण होतं.

गेल्या पन्नास वर्षांत परिस्थिती बदलत गेली. दुसऱ्या महायुध्दानंतर, एकेकाळी सूर्य न मावळणारं ब्रिटिश साम्राज्य लयाला गेलं. त्यानंतर अनेक राष्ट्रांच्या वसाहती स्वतंत्र झाल्या.

दुसऱ्याला लुटून आणि त्याचा प्रदेश बळकावून मिळालेली श्रीमंती फार काळ टिकत नाही हे कालांतराने माणसाच्या लक्षात आलं. इतिहासावर नजर टाकली असता असं आढळतं की, लूटमार आणि शोषण यावर अवलंबून असणाऱ्या राष्ट्रांची अर्थव्यवस्था कोलमडते. त्यामुळं आर्थिक विकासाचा हा मार्ग नव्हे हे कळून चुकलं. यासंबंधी अमेरिकेचं उदाहरण पाहा. गेली २०० वर्षे सतत प्रगती करणारा हा देश आहे, पण त्यानं युध्द करून कुठला प्रदेश जिंकला आणि सीमाविस्तार केला असं काही पहावयास मिळत नाही. काही देशांवर अमेरिकेनं सैनिकी कारवाई केली, पण ते देश स्वतःच्या भूमीला जोडले नाहीत. त्यामुळे दोनशे वर्षांपूर्वी त्या देशाच्या सीमा जशा होत्या, तशा त्या आजही आहेत. तरीही तो देश अधिकाधिक समृध्द होत आहे. म्हणजेच सीमाविस्तार करून नव्हे, तर व्यापाराच्या माध्यमातून अधिक समृध्दी मिळविला येते, हे लक्षात आल्यानंतर प्रदेश किंवा भूमी ताब्यात ठेवण्यापेक्षा व्यापार ताब्यात ठेवणं, त्याचं संरक्षण करणं याकडं लक्ष केंद्रित केलं जात आहे.

सध्याच्या काळात निर्यात वाढविणं व आयात कमी करणं हा मार्ग आर्थिक विकासासाठी चोखाळला जात आहे. मात्र अशा पध्दतीचा असमतोल व्यापार फार काळ टिकू शकत नाही. कारण जसजसा एखादा देश अधिकाधिक समृध्द होऊ लागतो, तशी त्याच्या चलनाची किंमत, अन्य देशांच्या चलनांच्या तुलनेत वाढत जाते. त्या देशातल्या सेवा महाग होतात. मग आपला फायदा टिकविण्यासाठी तेथील कंपन्यांना आपल्या देशात महाग पडणारी कामं ज्या देशात स्वस्त पण सक्षम श्रमशक्ती उपलब्ध आहे, अशा देशांमधून करून घ्यावी लागतात. याला आऊटसोर्सिंग म्हणतात. पर्यायानं त्या

विकसित देशांतील पैसा बाहेर जाऊ लागतो. तेथील नोकऱ्या कमी होतात. मग तो एक राजकीय मुद्दा बनतो. तेथील समाजात नाराजी निर्माण होते.

भौगोलिक सीमारेषांचं महत्त्व कमी करणं आणि अंतिमत: सीमाविरहित जग निर्माण करणं हा या समस्येवर उपाय आहे. या नव्या सीमाविरहित जगात उत्पादनं, माणसं आणि सेवा कुठूनही कुठेही मुक्तपणानं संचार करू शकतील ही जागतिकीकरणाची प्रक्रिया गॅट करारानं यापूर्वीच सुरू केली आहे. सर्व देशांनी आयात मालावरील सीमाशुल्कात कपात करावी आणि उत्पादनं, त्यांची गुणवत्ता आणि संशोधन यावर भर द्यावा अशी शिफारस या करारात आहे. आऊटसोर्सिंगच्या माध्यमांतून मुक्त व्यापाराचं उद्दिष्ट काही प्रमाणात साध्य झालं आहे. मात्र, मुख्य अडचण माणसांच्या मुक्त स्थलांतराची आहे. मुक्त व्यापाराचं समर्थन करणारे अनेक देश इतर देशांतील लोकांना आपल्या देशात स्थलांतरित होण्यास प्रतिबंध करतात. आपले आणि परके ही भावना प्रत्येक देशाच्या सर्वसामान्य नागरिकांच्या मनात टिकून आहे. ती सहजासहजी दूर होणेही अशक्य आहे.

स्थलांतरावरील कठोर प्रतिबंधांमुळे बेकायदेशीर देशांतराचा गंभीर प्रश्न अनेक देशांसमोर आ वासून उभा आहे. एखाद्या तुलनेनं विकसित राष्ट्रात त्याच्या अवतीभोवतीच्या अविकसित देशांतील लोक घुसखोरी करतात. मेक्सिकोतील लोक अमेरिकेत घुसखोरी करतात. इतकंच नव्हे तर बांगला देशातील लोक भारतात घुसखोरी करतात. आपल्या देशापेक्षा शेजारच्या देशात अधिक चांगलं जीवन जगायला मिळेल या भावना हे या स्थलांतरापाठीमागचं एक कारण आहे.

या झपाट्यानं बदलणाऱ्या पार्श्वभूमीवर उद्योग व्यवसायाच्या व्यवस्थापनाची शैली बदलणं आवश्यक आहे, त्याबद्दल पुढच्या लेखात पाहू.



सीमाविरहित जगातील व्यवस्थापन (भाग दुसरा)

वाढता व्यापार आणि तांत्रिक प्रगती यामुळं जग जवळ येत चाललं आहे. विविध मानवसमूहांना एकमेकांपासून दूर करणाऱ्या भिंती ढासळत आहेत. सीमाविरहित जगाच्या दिशेनं आपला प्रवास सुरू झाला आहे. अशा जगातील व्यवस्थापनाला कोणती आव्हानं पेलावी लागतील व ती कशी पेलता येतील याचा विचार आपण मागच्या लेखापासून करीत आहोत. व्यवस्थापक हे सर्वसामान्य नागरिकांमधूनच निर्माण होत असल्यानं त्यांच्यात समाजात असणारे सर्व गुणदोष सामावलेले असतात. या गुणदोषांचं प्रतिबिंब त्यांच्या व्यवस्थापकीय कामगिरीतही पडलेलं असतं. जात, भाषा, प्रांत, वंश, रंग इत्यादी भेदाभेदांपासून तेही सामान्य माणसाप्रमाणं पूर्णपणे मुक्त नसतात. हे खरं असलं तरी कोणत्याही क्षेत्रातील व्यवस्थापकांवर असणारी जबाबदारी सर्वसामान्य नागरिकांपेक्षा वेगळी व अधिक असते. जगरहाटीप्रमाणं चालायचं ही सर्वसामान्यांची जीवनशैली असते. तर येणाऱ्या काळाची पावलं ओळखून त्याप्रमाणं धोरण आखायचं ही जबाबदारी व्यवस्थापकांची असते. त्यात यशस्वी होणारे व्यवस्थापक आपली संस्था व स्वतःचा विकास साधू शकतात. व्यवस्थापक लहान संस्थेचा असो की मोठ्या, त्याला सर्वसामान्यांप्रमाणे प्रवाहतपतित असून चालत नाही.

त्यामुळं सीमाविरहीत जगाकडं आपली वाटचाल चालली असताना व्यवस्थापकांवर नवी आणि अधिक अवघड जबाबदारी येऊन पडली आहे. एकेकाळी स्वतःच्या संरक्षणासाठी निर्माण केलेल्या भिंती आता आर्थिक व सांस्कृतिक विकासाला अडथळे ठरत आहेत. त्यामुळं त्या तोडण्याची सुरुवात व्यवस्थापकांपासून व्हायला हवी. केवळ आपला समाज, जात, भाषा, राज्य, प्रांत यांच्या पलीकडे पाहण्याची मानसिकता विकसित होणं आवश्यक आहे. या भिंती २१ व्या शतकात कुचकामाच्या ठरत आहेत.

विज्ञानामध्ये दोन प्रकारचे जोर महत्त्वाचे मानले जातात. एक बहिर्गामी जोर (सेंट्रिफ्युगल फोर्स). या जोरामुळं वस्तू केंद्रस्थानापासून दूर फेकल्या जातात. तर दुसरा केंद्रगामी जोर. या मुळं वस्तू केंद्राकडं आकर्षिक होतात.. मानवी मनावरही अशाच प्रकारचे दोन सामाजिक जोर कार्य करीत असतात. त्यामुळं समाज आत्मकेंद्री व बहिर्मुख अशा दोन गटात विभागला गेला आहे. याच विभागांचे आणखी उपविभाग

होऊन स्वतंत्र अस्मिता प्राणपणाने जपणारे असंख्य छोटे छोटे समाजगट तयार झाले आहेत. तर दुसऱ्या बाजूला अनेक लहान गट एकत्र येऊन नव्या बृहत समाजाची निर्मिती करताना पाहावयास मिळत आहेत. युरोपात संयुक्त रशिया, झेकोस्लोव्हाकिया इत्यादी देशांचे तुकडे होऊन नवी राष्ट्रं जन्माला आली आहेत, तर बर्लिनची भिंत कोलमडून दोन्ही जर्मनी एकत्र झाले आहेत. तरीही संपूर्ण युरोप खंड जगासमोर स्वतःची 'एक देश' अशी प्रतिमा निर्माण करण्याचा प्रयत्न करीत आहेत.

अनेक देशांची आर्थिक धोरणं आजही साचेबंद आहेत. आपला आर्थिक फायदा टिकून राहावा यासाठी अन्य देशातील नागरिकांना अशा देशात प्रवेश दिला जात नाही. दिला तरी त्यांच्यावर अनेक जाचक अटी व बंधनं घातली जातात. तर काही देश आर्थिक फायद्यासाठीच एकत्र येऊन काम करतात असं दिसून येतं. असं परस्परविरोधी चित्र दिसत असलं, तरी नजीकच्या भविष्यकाळाचा विचार करता, मुक्त अर्थव्यवस्था स्वीकारलेल्या समाजांची प्रगती संरक्षित अर्थव्यवस्था स्वीकारलेल्या समाजांपेक्षा अधिक होणार असं चित्र दिसत आहे. तरीही सर्व समाज कधी एकाच विचारांचा बनू शकत नाही. त्याच्यावर भिन्न भिन्न वैचारिक शक्तींचा प्रभाव राहीलच. त्यामुळेच ज्याला सीमाविरहित बनण्याची चळवळ म्हणून ओळखल्या जाणाऱ्या 'गॅट' कराराला जवळ जवळ प्रत्येक देशातल्या विवक्षित समाज घटकांकडून विरोध होत आहे. मात्र बहुतेक देशांच्या सरकारांनी तो स्वीकारला आहे!

कितीही विरोध होत असला तरी गॅट कराराची वाटचाल सुरू आहे आणि पुढच्या पिढीला 'सीमाविरहित आर्थिक जग' स्थापन झालेलं पाहावयास मिळेल अशी शक्यता आहे. या स्थितीमुळं सर्व औद्योगिक व सामाजिक संस्थांच्या व्यवस्थापकांवर दोन महत्त्वाच्या जबाबदाऱ्या येऊन पडल्या आहेत. एक राजकीय शक्ती आणि आर्थिक शक्ती यांचा समन्वय घडवून आणणं व दोन प्रत्येक नागरिकाला सीमाविरहित जगाचा फायदा घेण्यास सज्ज बनवणं. यासाठी जगात एक संपर्क भाषा आणि एक आर्थिक संस्कृती निर्माण होणं आवश्यक आहे. स्वतःच्या घरात लोकांनी भाषा व संस्कृती यांचं वैविध्य जपलं तरी बाह्य जगात त्या वैविध्याबाबत हट्टाग्रही असणं प्रगतीला मारक ठरणारे आहे, याची जाणीव करून देणं जरुरीचं आहे.

सध्या इंग्रजी ही सर्व जगाची संपर्क भाषा बनू पाहत आहे. त्यामुळं आपल्याला इंग्रजी यावं अशी जवळपास प्रत्येकाची इच्छा असते व अनेकांनी ती कामचलाऊ प्रमाणात आत्मसात केलेली आहे. तसंच उदारमतवाद व लोकशाही याकडेही अधिकाधिक संख्येनं लोक आकर्षित होताहेत. या दोन बाबींवर आधारित असा समाज निर्माण झाल्यास भौगोलिक सीमांचा विचार न करता सरकारे कार्य करू शकतील. ❑

नोकरीबाबत स्थितप्रज्ञ राहा

'लग्न हे एकदाच करायचं आणि आयुष्यभर टिकवायचं असतं' असा आपल्यावर संस्कार असतो. बहुतेक भारतीय व्यवथापकांचा नोकरीबाबतही हाच विचार असतो. एकदा त्याला ती मिळाली की ती बदलण्याचा विचार तो क्वचितच करतो.

काही दशकांपूर्वी हा विचार सुसंगत होता. त्यावेळी नवं आणि पहिल्यापेक्षा चांगलं काम मिळण्याची शक्यता कमी असायची. सारखी नोकरी बदलणाऱ्या उमेदवाराकडे कंपन्यांही संशयानं बघायच्या. नोकरी सोडणं म्हणजे कंपनीशी बेईमानी असं समजलं जायचं.

आता परिस्थिती काहीशी बदलली आहे. विद्यमान नोकरी चांगली असली तरी अनेक कारणांमुळं ती सोडणारे काही व्यवस्थापक अलीकडे दिसू लागलेत. तथापि, बहुसंख्य भारतीय व्यवस्थापक नोकरी गृहीत धरतात आणि तिच्याकडे त्रयस्थपणानं पाहण्याची त्यांची वृत्ती नसते. सध्याच्या काळात एकाच नोकरीमध्ये भावनात्मक रीतीनं गुंतून न राहता, हा त्रयस्थ दृष्टिकोन स्वीकारणं आवश्यक झालं आहे.

आपली पत्नी किंवा पती मनाजोगता मिळाला नाही, म्हणून त्यात बदल करायचा हे आपल्याला पटत नाही. अगदीच गंभीर कारण घडल्याशिवाय घटस्फोटाचा विचारही केला जात नाही. कारण किरकोळ कारणांवरून लग्नं मोडल्यास संसार अस्थिर होतील आणि पर्यायाने समाज अस्थिर होईल ही भावना त्यामागं असते. लग्नाच्या बाबतीत हे ठीक आहे, पण नोकरीसंबंधी असा विचार केल्याने काही वेळा व्यवस्थापकाचं नुकसान होऊ शकतं.

कंपनीने कर्मचारी संख्या कमी करण्याचा निर्णय घेणं हे नोकरी सोडावी लागण्यामागचं कारण असतं. मात्र कामाबाबत समाधान न वाटणं, तसंच कामातून समाधान न मिळणं ही देखील नोकरी सोडण्याची कारणं होऊ शकतात. सध्याचा काळ विचित्र आहे. एकीकडं तंत्रज्ञानाच्या प्रगतीनं नवे नवे उद्योग निर्माण होत आहेत. नोकरीच्या नव्या संधी उपलब्ध होत आहेत. तर दुसरीकडं प्रस्थापित उद्योगांची कक्षा मंदीमुळे आकसत

आम्ही आमचं काम सुरू ठेवू. मात्र व्यवस्थापनानंही तडजोड केली पाहिजे. त्यांनी स्वतःहून सूचना केली. 'निश्चितच! केवळ कामगारांनीच तडजोड करावी असं कुणीच म्हणणार नाही. व्यवस्थापकांच्या कार्यशाळेत मी त्यांनाही हेच प्रशिक्षण दिलं आहे.' मी म्हणालो.

माझा हा उपक्रमही यशस्वी झाला. कामगारांना केवळ मागण्या करावयास शिकविणारे नेते आता त्यांना तडजोड करण्यासही तयार करणार होते. कोणत्याही संस्थेत अधिकारीवर्ग आणि कर्मचारी यांच्यात विवाद निर्माण होणं स्वाभाविकच नाही तर अनिवार्य आहे. मात्र, विवादात फसलेल्या दोन्ही बाजूंना समेट घडवून आणण्याची प्रेरणा देणं हे मनुष्यबळ विकास विभागाचं सर्वात आव्हानात्मक काम आहे. कार्यशाळेत एखादा मुद्दा मांडणं आणि त्याला सर्वांची मान्यता मिळविणं हे सोपं आहे. मात्र तत्त्वतः मान्य झालेल्या बाबी प्रत्यक्षात साकार करून दाखविणं वाटतं तितकं सोपं नाही. त्यासाठी विविध प्रयोग करून कामगार, त्यांचे नेते आणि व्यवस्थापन यांच्या मनाची ठेवण, कार्यपध्दती आणि एकमेकांबद्दलच्या भावना यात बदल घडवून आणणं, त्यांना सामोपचार व वाटाघाटींच्या मार्गानं एकत्र आणून तडजोड करावयास उद्युक्त करणं ही मनुष्यबळ विकास विभागाची कसोटी आहे. यात यश जितकं अधिक तितकं संस्थेचं भवितव्य अधिक उज्ज्वल असं गणित आहे. ते जमलं पाहिजे. हे केवळ कार्यशाळा आणि प्रशिक्षण वर्ग आयोजित करून साध्य होत नाही तर त्यासाठी सातत्यपूर्ण प्रयत्न व कल्पकतेची आवश्यकता असते.



व्यवस्थापन संघर्षाचे

पुरातन काळी एक राजा होता. त्याच्या दरबारात एक विख्यात ज्योतिषी आला. राजानं साहजिकच भविष्य विचारलं. कुंडली वगैरे पाहून ज्योतिषाने गंभीरपणे सांगितलं, 'महाराज आपल्या सर्व आप्तस्वकियांचा मृत्यू पाहणं आपल्या ललाटी लिहिलं आहे.' ही भविष्यवाणी ऐकताच राजाच्या तळपायाची आग मस्तकात गेली. त्यानं ज्योतिषाला कारागृहात डांबण्याची आज्ञा केली.

काही दिवसांनंतर आणखी एक ज्योतिषी दरबारात आला. त्यालाही राजानं भविष्य विचारलं. राजाचा हात पाहून तो म्हणाला, 'राजन, आपल्या सर्व आप्तस्वकियांपेक्षा आपल्याला आयुष्य जास्त आहे.' राजा खुश झाला. तबकभर सुवर्णमुद्रा ज्योतिषाच्या झोळीत घालून त्यानं त्याचा आदरसत्कार केला.

वास्तविक दोन्ही ज्योतिषांनी एकच भविष्य वर्तवलं होतं. पण ते सादर करण्याची पध्दत भिन्न होती. परिणाम त्यानुरूपच झाला.

कोणत्याही संस्थेत अनेक संघर्ष निर्माण होत असतात. त्यापैकी व्यवस्थापन - कर्मचारी संघर्ष हा सर्वात गंभीर असतो. त्याचं योग्य व्यवस्थापन करणं कौशल्याचं काम आहे आणि ते करताना वरील गोष्ट आदर्श ठरावी अशी आहे.

तर संघर्ष व्यवस्थापनापूर्वी संघर्षाचं स्वरूप थोडक्यात समजावून घेणं आवश्यक आहे. कर्मचारी, व्यवस्थापन आणि कर्मचाऱ्यांचे नेते हे संघर्षाचे तीन पैलू असतात. प्रत्येक पैलू आपण अधिकाधिक चमकदार कसे दिसू यापेक्षा दुसऱ्या पैलूची चमक कमी कशी करता येईल याकरिता प्रयत्न करतो. याचा परिणाम म्हणून सगळी संस्था काळवंडते.

कर्मचारी आणि त्यांचे नेते एकत्रितपणे व्यवस्थापनाला विरोध करतात आणि त्याच्या मार्गात अडथळे निर्माण करतात. असा सार्वत्रिक समज आहे. मात्र तो तितकासा खरा नाही. कर्मचाऱ्यांना आपले नेते आवडतातच असं नाही. कित्येकदा नेत्यांबाबत ते नाराजच असतात असा अनुभव आहे. मात्र व्यवस्थापनावर त्यांचा राग अधिक असतो.

व्यवस्थापकापेक्षा आपले परिश्रम जास्त असूनही पगार त्यांना जास्त हे रागाचं मूळ कारण असू शकतं. पण या रागाला 'आवाज' देण्यासाठी नेत्यांची आवश्यकता असते. त्यामुळं नेत्यांची कास धरल्याशिवाय त्यांच्याशिवाय गत्यंतर नसतं. शिवाय, कर्मचाऱ्यांचा राग व्यक्तिश: एखाद्या व्यवस्थापकावर सहसा नसतो. प्रत्येक कर्मचारी प्रत्येक व्यवस्थापकाच्या विरुध्द आहे असं कधीच नसतं. मात्र, व्यवस्थापक या गटविशेषाच्या ते विरोधात असतात.

दुसऱ्या बाजूला व्यवस्थापनाचेही कर्मचाऱ्यांबाबत गैरसमज असतात. कर्मचारी सांगकामे आहेत, त्यांना संस्थेच्या भवितव्याविषयी देणं घेणं नाही, ते फक्त पगारासाठी काम करतात. काहीही नवं शिकण्याची त्यांची तयारी नसते, परिस्थिती समजावून घेण्याची त्यांची तयार नसते. कामगार संघटना अडेलतट्टू असतात अशा अनेक भावभावना व्यवस्थापनानं बाळगलेल्या असतात. सत्य हे या दोन्ही बाजूंच्या मध्ये कुठेतरी असतं.

व्यवस्थापन आणि कामगार नेते यांचं साप-मुंगसाचं नातं जगप्रसिध्द आहे. कित्येकदा कामगार नेते व्यवस्थापनाच्या दृष्टीनं अडचणीचे ठरतात. त्यामुळं ते व्यवस्थापनाला नकोसे वाटतात. प्रथम अधिकाधिक फायदा मिळविणं आणि नंतर कृत्रिम मंदी निर्माण करून कामगारांचे पगार कमी करणं, त्यांना अधिकाधिक गरीब बनवणं हेच भांडवलशहांचं ध्येय असतं असं कार्ल मार्क्सनं म्हटलं आहे. त्याच्या काळात खरोखरच तशी परिस्थिती होती. अनेक उदाहरणंही त्यानं दिलेली आहेत. कामगार नेत्यांची व्यवस्थापनाबाबत भावना अशीच असते. मार्क्सनं सांगितल्याप्रमाणं आजही असं घडतंय पण त्याचं प्रमाण बरंच कमी आहे.

व्यवस्थापन - कर्मचारी सुसंवाद आज अधिक प्रमाणात आहे. संघर्षापेक्षा तडजोडीतच दोन्ही बाजूंचा अधिक फायदा असतो हे त्यांना पटतं आहे. तरीही संघर्ष, वैचारिक मतभेद आणि विवाद उद्भवतच असतात. त्यांचं सुयोग्य व्यवस्थापन करणं हे संबंधितांसमोर आव्हान आहे.

व्यवस्थापकांसाठी मी एक कार्यशाळा घेत असताना कर्मचारी संघटनांचा विषय निघाला, 'कर्मचारी व त्यांच्या संघटनांना वठणीवर आणावयाचं असेल तर आणीबाणी लादणं हाच एक उपाय आहे. कार्यशाळा घेऊन काही उपयोग होणार नाही. आणीबाणीच्या काळात कोणत्याही कार्यशाळेशिवाय उत्पादन दुप्पट करून दाखविलं होतं. कारण कामगार संघटनांवर बंदी होती. आताही अशी बंदी घालणं आवश्यक आहे' अशी टोकाची भूमिका अनेक व्यवस्थापकांनी घेतली होती.

या संघर्षावर उपाय काय? आपल्याकडे 'जावे त्यांच्या वंशा, तेव्हा कळे' अशी

एक म्हण आहे. तिचा उपयोग विवाद मिटविण्यासाठी करणं आवश्यक आहे. म्हणजेच व्यवस्थापकीय कामकाज कसं चालतं, अडचणी कोणत्या असतात आणि अपेक्षित परिणाम मिळविण्यासाठी कोणत्या कसरती कराव्या लागतात याची माहिती कर्मचाऱ्यांना करून देणं गरजेचं आहे. तसंच कर्मचाऱ्यांच्या समस्यांची व्यवस्थापनाला प्रत्यक्ष ओळख होणं महत्त्वाचं आहे. थोडक्यात कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापकांच्या आणि व्यवस्थापकांना कर्मचाऱ्यांच्या 'वंशा'ला पाठविणं आवश्यक आहे. आणि त्यासाठी संस्थेची सत्य परिस्थिती त्यांना समजावून सांगणं आवश्यक आहे. मात्र, ती सांगताना लेखाच्या सुरुवातीला दिलेल्या गोष्टींप्रमाणं सांगावयास हवी. सत्य तर समजलं पाहिजे, मात्र त्याचा सकारात्मक परिणाम झाला पाहिजे. नकारात्मक भावना निर्माण होता कामा नये. तशी झाल्यास व्यवस्थापन आणि कर्मचाऱ्यांचं मनोधैर्य खचू शकतं.

सत्य समजल्याने गैरसमज दूर होतात. एकमेकांना समजून घेण्याची वृत्ती वाढीस लागते. संस्था हेच आपलं जीवन आहे. ती टिकली पाहिजे. वाढली पाहिजे, हे ध्येय दोन्ही बाजूंमध्ये निर्माण झालं पाहिजे. कंपनीच्या मूल्यवृध्दीमध्ये व्यवस्थापनाचं योगदान किती, कर्मचाऱ्यांचं किती याची दोन्ही बाजूंना माहिती मिळाली की, कुणाच्या कोणत्या मागण्या न्याय्य आहेत आणि नाहीत याचा निर्णय सामोपचारानं घेणं अशक्य नाही. सध्याच्या स्पर्धेच्या युगात या सामंजस्याची आवश्यकता कधी नव्हे इतकी निर्माण झाली आहे. संस्थेच्या अंतर्गत कामकाजापासून ते तयार होणाऱ्या उत्पादनांपर्यंत सर्वांची गुणवत्ता या सामंजस्यावर अवलंबून आहे. यात कुठेही कमी पडल्यास शर्यतीत मागं पडण्याची भीती असते.

हा सुसंवाद प्रशिक्षण आणि कार्यशाळांमधून निर्माण होतो. मात्र हे एका दिवसात साध्य होत नाही. किर्लोस्कर कमिन्समध्ये सर्व कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षित करण्यास तीन वर्षे लागली. अर्थात ही दीर्घकालीन प्रक्रिया आहे. मात्र ती नेटानं सुरू ठेवणं जरूरीचं आहे हे लक्षात घ्यावयास हवं.



व्यवस्थापकीय भ्रष्टाचार : एक चिंतन

भ्रष्टाचार आपल्या जीवनाचा जणू एक भागच बनला आहे. इच्छा असो वा नसो, त्याच्याशी जुळवून घेणं भाग पडतं. नैतिकतेच्या कोणत्याही नियमानुसार तो समर्थनीय ठरू शकत नाही. औद्योगिक विश्वात तर त्याचा बराच बोलबाला झाला आहे. व्यवस्थापनाच्या दृष्टीनं पाहिल्यास भ्रष्टाचारामुळे व्यवस्थापकाच्या प्रयत्नांची दिशा विस्कळीत होते. त्याच्या योजनांवर पाणी फिरतं. त्यामुळं तो अवांछनीय आहे. मात्र, उद्योग क्षेत्रात भ्रष्टाचार होत राहणार आहे. कित्येक व्यवस्थापकांना भ्रष्टाचार हटविण्याची चिंता नसते, तर भ्रष्टाचार करूनही बचावायचं कसं याची चिंता असते. अशा भ्रष्टाचार पचविलेल्या व्यवस्थापक- संचालकांचा अभ्यास करता त्यांनी पुढील तीन मार्ग अवलंबिल्याचं लक्षात येतं.

१) भ्रष्टाचाराचा गाजावाजा होऊ नये, यासाठी आटोकाट प्रयत्न करणं.

२) आपल्या भ्रष्टाचारात अन्य व्यक्तींनाही समाविष्ट करून घेणं.

३) लोकांच्या नजरेत भरेल अशा पध्दतीनं खर्च न करणं.

एखाद्या व्यवहारात भ्रष्टाचार झाला की, त्यासंबंधी आरडाओरड सुरू होतेच. काही वेळा भ्रष्टाचारातून मिळणाऱ्या फायद्यापेक्षा त्याबद्दलची चर्चाच अधिक होते. तर काही वेळा भ्रष्टाचाराच्या मोठ्या 'डील'संबंधीही इतकी बोलवार होत नाही. चलाख व्यवस्थापक भ्रष्टाचारातून होणारा फायदा अधिक असावा, पण त्यासंबंधी होणारी आरडाओरड कमीत कमी राहावी यासाठी प्रयत्न करताना दिसतात. हे ज्याला यशस्वीरीत्या करता येतं, तो भ्रष्टाचार करूनही नामानिराळा राहू शकतो.

भ्रष्टाचारातून मिळणारे फायदे पुढील प्रकारचे असतात.

१. थेट आर्थिक लाभ

२. अप्रत्यक्ष आर्थिक लाभ

३. सग्यासोयऱ्यांना नोकरी

४. 'सेक्स'च्या दृष्टीनं फायदा.

यापैकी 'सेक्स'बद्दल सर्वाधिक चर्चा होते. संस्थेतील एखाद्या महिलेला पुरुष

वरिष्ठानं पदोन्नती दिली की, ती कशी मिळाली असेल हा विषय चवीचवीनं चघळला जातो. त्यात असूया आणि मत्सर अधिक प्रमाणात असतो. कंपनीचे कंत्राटदार, पुरवठादार, जाहिरात संस्था यांच्यामार्फत आपली 'ती' सोय करून घेणं, व्यवस्थापकाच्या दृष्टीनं कमी धोक्याचं असतं. तरीही लैंगिक भ्रष्टाचार हा सर्वाधिक चर्चेचा विषय राहतोच. याचा व्यवस्थापकाच्या नैतिक प्रतिमेवरही सर्वाधिक परिणाम होतो.

थेट पैशाचा भ्रष्टाचार (उदाहरणार्थ, खरेदी करताना पर्सेंटेज मागणं) केल्यानं बऱ्याच वेळा पक्षपात होण्याची शक्यता असते. मोठे पुरवठादार अधिक पैसा चारून आपला माल खरेदी करावयास लावू शकतात. छोटे पुरवठादार इतका पैसा पुरवू शकत नाहीत. त्यामुळं त्यांचा माल खरेदी केला जात नाही, मग ते आरडाओरड करतात. परिणामी 'गुप्तता' धोक्यात येते. हे टाळण्यासाठी हुशार व्यवस्थापक साधारण २० टक्के माल मोठ्या पुरवठादाराकडून 'पर्सेंटेज' घेऊन, तर ८० टक्के माल छोट्या पुरवठादारांकडून प्रामाणिकपणाने खरेदी करतात. (याला 'पॅरेटोचा नियम' असं नामाभिधान आहे.) त्यामुळं पैसा आणि प्रामाणिकतेबद्दल प्रसिध्दी हे दोन्ही उद्देश साध्य होऊ शकतात.

थेट आर्थिक भ्रष्टाचारापेक्षा अप्रत्यक्ष भ्रष्टाचाराची चर्चा कमी होते. प्रमोटर्सच्या कोट्यातून शेअर्स मिळविणे, चेक पेमेंट केल्याचं दाखवून स्थावर मालमत्ता मिळविणं, सभा, चर्चासत्र इत्यादींसाठी निमंत्रणं मिळवणं आणि खर्च आयोजक संस्थेवर टाकणं इत्यादी मार्गांनी हा भ्रष्टाचार केला जातो.

खानेखिलानेवाला :

भ्रष्टाचाराच्या चर्चेची सुरुवात संस्थेपासूनच - विशेषतः कनिष्ठ व सहयोगी कर्मचाऱ्यांपासून होते. यातही नैतिकतेच्या काळजीपेक्षा मत्सराचा भाग अधिक असतो. हे टाळण्यासाठी व्यवस्थापक आपल्या भ्रष्टाचारात इतरांनाही सामावून घेतात. 'एकमेकां साहाय्य करू, अवघे धरू सुपंथ' या उक्तीचा वापर केला जातो. अशा व्यवस्थापकाची प्रतिमा 'खाने - खिलानेवाला' अशी होते. त्यामुळे चर्चेला वाव कमी मिळतो.

भ्रष्टाचाराचा सर्वात मोठा शत्रू नैतिकता नसून मत्सर आहे. आवाज उठविणाऱ्यांची तक्रार मुख्यतः भ्रष्टाचाराबद्दल नसून आपल्याला तो करावयाला मिळत नाही किंवा त्यात वाटा मिळत नाही, याबद्दल असते. त्यामुळे भ्रष्टाचारातून मिळणारी प्राप्ती इतरांच्या, निदान जवळच्या लोकांच्या नजरेस पडू नये म्हणून काळजी घेतली जाते. भ्रष्टाचाऱ्यांना यासंबंधी आपल्या बायकोवर अधिक लक्ष द्यावं लागतं. कारण श्रीमंती मिरविण्याची हौस बायकांना अधिक असते असं आढळून आले आहे. भ्रष्टाचाराच्या मार्गानं मिळविलेली संपत्ती दिसून येऊ नये म्हणून व्यवस्थापक पुढील काळजी घेत

असल्याचं दिसून आलं आहे.

१. कोणत्याही जाहीर समारंभात आपल्या पत्नीचे कपडे व दागिने इतर उपस्थित बायकांप्रमाणेच असतील, याची काळजी घेतली जाते.

२. आपला बॉस किंवा सहयोगी यांच्याकडं असणारी कार, फ्रीज, टीव्ही, व्ही.सी.आर, एअर कंडिशनर इत्यादी वस्तूंपेक्षा अधिक महाग वस्तू आपल्याकडे नसतील हे पाहिलं जातं.

३. सार्वजनिक ठिकाणी अतिमहागडं मद्य किंवा खाणं यांचं सेवन टाळलं जातं. निदानपक्षी प्रदर्शन टाळलं जातं. उदाहरणार्थ, स्कॉच व्हिस्की, पीटर स्कॉचच्या बाटलीत टाकून प्याली जाते. म्हणजे पाहणाऱ्याला वाटावं की, हे मद्य इतकं महाग नाही.

४. आपले कुटुंबीय किंवा पाहुणे यांचा आपल्याच शहरातील पंचतारांकित हॉटेलांमध्ये पाहुणचार केला जात नाही. किंवा तसं करण्याची वेळ आलीच तर पैसे अगोदरच पाहुण्यांकडं दिले जातात आणि त्यांनाच बिल देण्यास सांगण्यात येतं.

५. आपण राहत असलेल्या शहरात आलिशान घर न बांधण्याची दक्षता घेतली जाते. त्याऐवजी तीन, चार छोटी घरं किंवा फ्लॅट्स घेतले जातात. किंवा मोठं घर बांधावयाचंच असेल आणि निवृत्तीनंतर तिथं वास्तव्य करायचं असेल तर ते दुसऱ्या शहरात बांधलं जातं.

६. आपले नातेवाईक, विशेषतः पत्नीच्या माहेरची मंडळी खूप श्रीमंत आहेत असं सर्वांना सांगितलं जातं. त्यामुळं आपणच विकत घेतलेल्या महागड्या वस्तू सासूरवाडीकडून मिळालेल्या आहेत असं सांगून वेळ मारून नेता येते.

७. पैसा उडवायचा असेल, तर आपल्या शहरात तसं केलं जात नाही. घरापासून बऱ्याच अंतरावर असलेल्या हॉलिडे रिसॉर्टची निवड केली जाते किंवा शक्य झाल्यास परदेशवारी केली जाते. तिथं निकटवर्तीय किंवा मित्रांपैकी कुणी येण्याची शक्यता कमी असल्याने ते ठिकाण सुरक्षित असतं.

सरतेशेवटी, भ्रष्टाचार हा होतच राहणार हे गृहीत धरलं तरी तो प्रमाणाबाहेर झाल्यास कंपनी किंवा संस्थेच्या मुळावर येऊ शकतो. त्यामुळं त्यावर नियंत्रण ठेवणं भाग आहे. दक्ष व्यवस्थापनाला भ्रष्टाचाराची अपरिहार्यता लक्षात घेऊन त्याच्या नियंत्रणासाठी योग्य ते उपाय शोधण्याची खबरदारी घ्यावी लागते. भ्रष्टाचार होतच राहणार म्हणून त्याकडे दुर्लक्षं करणं भ्रष्टाचारापेक्षाही घातक आहे. कधी तरी आपण जाणारच आहोत, म्हणून जिवंतपणी प्रकृतीची हेळसांड करणं जसं चुकीचं आहे, तसंच भ्रष्टाचाराकडं कानाडोळा करणं चुकीचं आहे हे व्यवस्थापनानं जाणलं पाहिजे.



चालली आहे. या परस्परविरोधी वातावरणामुळे व्यवस्थापकाला किंवा कर्मचाऱ्याला एकाच वेळी नव्या संधी आणि अस्थिरता अशा दोन्हींचा सामना करावा लागत आहे.

गेली पंचवीस वर्षे बहुतेक सर्व प्रस्थापित कंपन्यांचा विकास व वाढ होत राहिली. त्यामुळं कर्मचाऱ्यांना काढून टाकण्याची वेळ कमीच येत असे. मात्र, व्यवसाय वाढण्याऐवजी कमी होण्याचा अनुभव प्रथम खासगी क्षेत्रातील तेल कंपन्यांना आला. त्यानंतर दीर्घकालीन मंदीची लाट आली. त्यामुळं इतर उद्योगांनाही त्याचा फटका बसला. मग खर्च कमी करण्यासाठी कर्मचारी व व्यवस्थापक यांची काटछाट सुरू झाली.

ही स्थिती कशी आहे, हे एका चाळिशीतल्या व्यवस्थापकाच्याच शब्दांत सांगतो. 'एका तेल कंपनीत मी १२ वर्षे काम केलं. मी अतिबुध्दिवान समजलो जात नव्हतो तरी सर्वसामान्यांपेक्षा वरचा होतो. कंपनीचा विस्तार होत गेला तसा मी उच्च स्थानांवर पोचलो. मला पगार चांगला होता आणि नोकरीची शाश्वती असल्याने मी तो खर्च करत गेलो. एके दिवशी माझ्या बॉसनं मला बोलावलं आणि कंपनीच्या अडचणींची यादीच माझ्यासमोर वाचून स्वेच्छानिवृत्ती घेण्याची सूचना केली. मला मिळणारी भरपाईची रक्कम आकर्षक होती, पण नंतर काय करायचं या विचारानं मला अक्षरशः घाम फुटला. कारण या नोकरीत मिळणाऱ्या पगाराच्या अर्धा पगार मिळविण्यासाठीही काय करावं लागतं याची मला जाणीवच नव्हती.'

गेल्या काही वर्षांत आणखी एका अनोख्या कारणामुळे नोकरीची अस्थिरता निर्माण झाली आहे. त्याचे उदाहरण पाहण्यासारखे आहे. एका मोठ्या विदेशी कंपनीनं भारतात उपकंपनी सुरू केली. तिचा भारतातील व्यवसाय उत्तम होता. ती विदेशी कंपनी आणखी एका कंपनीने विकत घेतली. खरेदीदार कंपनीचीही भारतात शाखा होती. त्या शाखेने सहाजिकच पहिल्या कंपनीची भारतातील शाखा विकत घेतली. खरेदीदार कंपनीतील व्यवस्थापक वर्ग तरुण व पहिल्या कंपनीतील व्यवस्थापकांपेक्षा कमी पगारावर काम करणारा होता. आता कमी पगारवाल्यांची कंपनी मालक झाल्यानंतर तिनं पध्दतशीरपणे जास्त पगारवाल्या कंपनीतील व्यवस्थापकांची छाटणी सुरू केली. सध्या 'टेक ओव्हर'चं युग असल्यानं अशी उदाहरणं मोठ्या प्रमाणावर पाहावयास मिळत आहेत.

प्रतिष्ठेचा प्रश्न :

कंपनीच्या एखाद्या प्रकल्पाची जबाबदारी आपल्याला मिळावी अशी त्यातील ज्येष्ठ व्यवस्थापकाची इच्छा असते. त्याने तो प्रश्न प्रतिष्ठेचा केलेला असतो. मात्र, त्याची इच्छा फेटाळली जाते. अशा वेळी तो नाराज होऊन नोकरी सोडण्याचा विचार करतो.

व्यवस्थापन आणि सेवाभाव

एकदा मी रेल्वेने दूरच्या प्रवासाला निघालो होतो. प्रत्येक जंक्शनवर एक झाडूवाला येऊन आमचा फर्स्टक्लासचा डबा स्वच्छ करीत असे. डब्यातले प्रवासी त्यांच्याशी अत्यंत उर्मटपणे वागत. झाडूवाला झाला म्हणून काय झालं, त्याच्याशी आपण चांगलंच वागलं पाहिजे असं मला वाटू लागलं. पुढच्या जंक्शनवर मी डब्यातून उतरलो. जवळून जाणाऱ्या झाडूवाल्याला म्हणालो, 'स्वीपरभाई, ज़रा आमचा डबा स्वच्छ करून देशील का?' त्यानं माझ्याकडं पाहिलं आणि एकदम प्रश्न केला, 'आपल्याजवळ तिकीट आहे का?'

'असं का विचारता?' मी त्याला म्हटलं.

'आम्ही कामगार माणसं. फर्स्टक्लासमधली श्रीमंत माणसं आम्हाला घालून पाडून बोलतात. आपण मला विनंती केलीत. मला वाटलं आपण माझी चेष्टा करताय, म्हणून मी आपल्याला तिकीट विचारलं.' तो उत्तरला.

आपल्याकडं कामांची 'हलकी कामं' आणि 'प्रतिष्ठेची कामं' अशी विभागणी आहे. तथाकथित हलकी कामं करणाऱ्यांचा अपमान करायचा, त्यांना त्यांच्या 'पायरी'ची सतत जाणीव करून द्यायची, हा स्वतःचा अधिकार आहे असं उच्चभ्रू माणसं समजतात. आणि अशी कामं करणाऱ्याच्याही ते इतकं अंगवळणी पडलेलं असतं की, एखाद्यानं त्यांची मृदू भाषेत विचारपूस केली तरी त्यातून ते दुसरा अर्थ काढण्याची शक्यता असते.

दुसरा एक प्रसंग सांगतो. मी एका पंचतारांकित हॉटेलच्या स्वागतकक्षात उभा होतो. आजूबाजूला अनेक भारतीय आणि परदेशी अतिथी होते. माझ्या लक्षात आलं की, तिथल्या रिसेप्शनिस्ट विदेशी अतिथींचं आगतस्वागत जास्त चांगल्या प्रकारे करीत आहेत. भारतीय पाहुण्यांकडे मात्र त्यांचं दुर्लक्ष होताना दिसलं. एका रिसेप्शनिस्टला मी विचारलं, 'भारतीय आणि परदेशी पाहुण्यांमध्ये तुम्ही असा पक्षपात का करता?'

'आमच्या व्यवस्थापकाला सांगणार नसाल तर सांगते. भारतीय पाहुण्यांना चांगल्या आतिथ्याची किंमत नसते. याउलट परदेशी पाहुणे आमचं स्वागत तितक्याच सभ्यतेनं आणि मृदूपणानं स्वीकारतात. साहजिकच आमचं लक्ष विदेशी अतिथींकडं अधिक

अशा एका व्यवस्थापकाची व्यथा त्याच्याच शब्दांत पाहा.

मी कंपनीत कार्यव्यवस्थापक होतो. तेथे कर्मचाऱ्यांसंबंधी काही समस्या निर्माण झाल्या. गैरवर्तन करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांविरुध्द कठोर कारवाई करावी अशी सूचना मी केली. मात्र यामुळं कर्मचारी संपावर जाऊन उत्पादनावर परिणाम होईल आणि त्याचा फायदा प्रतिस्पर्धी कंपन्या उठवतील असं वाटल्याने व्यवस्थापनाने माझी सूचना नाकारली. त्यामुळे माझ्यावर अवलंबून असणाऱ्या सहकाऱ्यांमध्ये माझी नाचक्की झाली. त्यांच्या दबावामुळे मला व्यवस्थापनाशी या विषयावर वाद घालावा लागला. त्यांनी मला नोकरी सोडण्याची सूचना केली. पण घरच्या समस्यांमुळं तसं करणं अशक्य होतं. अपमान सहन करून नोकरी टिकवणं भाग होतं'

कामातून समाधान न मिळणं :

कित्येकदा कामातून पैसा मिळाला तरी मानसिक समाधान मिळेलच असं सांगता येत नाही. 'जॉब सॅटिसफॅक्शन' मिळाल्याखेरीज काम केल्यासारखं वाटत नाही. एका व्यवस्थापकानं मला सांगितलं, 'मी कामाला सुरुवात केली तेव्हा पगार व स्टेटस याबाबत मी समाधानी होतो. काही वर्षांनंतर मला सारखं या कामावरून त्या कामावर हलविण्यात येऊ लागलं. कोणत्याही प्रकल्पावर एक वर्षांच्यावर मला टिकविण्यात येत नसे. मी सादर केलेल्या अहवालाचं कौतुक होत असे, पण त्यांची अंमलबजावणी झालेली दिसत नसे. त्यामुळं आपण वेळ आणि बुध्दिमत्ता वाया घालवत आहोत असं वाटून मी अस्वस्थ होई. अपेक्षेइतका पगार असूनही कामातून समाधान मिळत नसे.'

वरील उदाहरणांचं तात्पर्य असं की, कर्मचाऱ्यांची संख्या कमी करण्याचं धोरण, व्यवस्थापकाची प्रतिष्ठा, कामाचं स्वरूप, वातावरण, समाधान अशा अनेक बाबी नोकरी सोडावी लागण्यास कारणीभूत ठरतात. अशा स्थितीत व्यवस्थापकानं काय करावं हा महत्त्वाचा प्रश्न आहे आपल्या नोकरीकडं स्थितप्रज्ञ दृष्टीने आणि त्रयस्थ भावनेने पाहिल्यास यातील बऱ्याच समस्या सुटू शकतात. ही दृष्टी कशी विकसित करावी याबद्दल पुढील लेखात पाहू.



स्वतःच्या कंपनीला 'ओळखा'

कर्मचारी संख्येत कपात, कंपन्यांचं विलीनीकरण, अनुकूल वातावरणाचा अभाव, आपल्या कार्यक्षमतेनुरूप काम न मिळणं, कामातून समाधान न मिळणं, वरिष्ठ अधिकाऱ्यांशी मतभेद इत्यादी अनेक कारणांस्तव नोकरी सोडण्याची पाळी कर्मचारी किंवा व्यवस्थापकांवर येऊ शकते. सध्याच्या जलदगतीने बदलणाऱ्या आणि त्यामुळे काहीशा असुरक्षित व अस्थिर औद्योगिक वातावरणामुळे ही कारणं अधिकच धारदार झाली आहेत. त्यामुळं नोकरीकडे त्रयस्थ दृष्टिकोनातून पाहणं आणि तीत भावना गुंतविण्यापेक्षा व्यवहारी पध्दतीनं विचार करून धोरण ठरवणं हा यावर उपाय आहे हे मागच्या लेखात आपण पाहिलं आहे. हा उपाय अमलात नेमका कसा आणायचा याचा आढावा या लेखात घेऊ.

चालू नोकरी जाण्याची शक्यता असलेल्या व्यवस्थापकाने ती बदलण्याचा विचार काळजीपूर्वक व पध्दतशीर केला पाहिजे. कोणत्याही प्रसंगांला तोंड देण्याची सुरुवात काही वर्ष अगोदरपासूनच करावयास हवी. वर्षातून एकदा तरी आपल्या स्थितीचं समालोचन केलं पाहिजे. समालोचन म्हणजे टीकात्मक पध्दतीनं पाहणं, गुणदोषांचा अभ्यास करणं. याच्या तीन पायऱ्या आहेत.

१. आपल्या कंपनीचं समालोचन

२. आपल्या भोवतीच्या परिस्थितीचं समालोचन

३. आपल्या कामाचं समालोचन

कंपनीचं समालोचन :

आपण योग्य कंपनीसाठी काम करीत आहोत का? हा प्रश्न स्वतःला विचारला पाहिजे. 'योग्य कंपनी'ची व्याख्या करणं सोपं नाही. पण अयोग्य कंपनी कोणती हे ओळखणं सोपं आहे. कंपनीच्या गुणदोषांचा अभ्यास केल्यास आपण योग्य कंपनीसाठी काम करत आहोत की अयोग्य यांचा अचूक अंदाज येतो. मग काम सोडण्यासाठी दीर्घकालीन योजना बनविणं शक्य होतं. अयोग्य कंपनी ओळखण्यासाठी पुढील 'टीप्स'

मार्गदर्शक ठरतील.

१. मर्यादित आयुष्य असणाऱ्या कंपन्या :

बऱ्याच कंपन्या कुत्र्याच्या छत्रीसारख्या उगवतात आणि सीझन संपला की तशाच गळून पडतात. सुरुवातीच्या काळात आकर्षक पगार, अनुभव व सुविधांचं गाजर धरून बुध्दिमान व्यवस्थापक मिळविलेले असतात. मात्र कंपनी स्थापन करण्याचा संचालकांचा उद्देश एकदा का पूर्ण झाला की, ते कंपनीकडं आणि कर्मचारी वर्गाकडं दुर्लक्ष करतात. परिणाम व्हायचा तोच होतो. अल्पावधीतच कंपनी बंद पडते आणि तिच्यावर भाकरी अवलंबून असणारे कर्मचारी उघड्यावर पडतात. अनेक उद्योगांना सरकार बऱ्याच सवलती देते. केवळ त्यांचा लाभ उठविण्यासाठी त्या स्थापन केल्या जातात. आणि नंतर 'आजारी' पाडल्या जातात.

काही कंपन्या फसवणुकीच्या उद्देशानं सुरू केलेल्या नसतात. त्यांचं आयुष्य अल्प असतं. उदाहरणार्थ बांधकाम कंपन्या, विवक्षित प्रकल्प पूर्ण झाला की कंपनी बंद केली जाते. काही वेळा प्रकल्प पूर्ण करण्यास लागलेला विलंब किंवा नवी कंत्राटं मिळणं यामुळं कंपनी अपेक्षेपेक्षा अधिक काळ चालते. त्यामुळं ती कायमची चालत राहणार असा कर्मचाऱ्यांचा गैरसमज होण्याची शक्यता असते. म्हणून कर्मचारी व व्यवस्थापकांनी आपल्या कंपनीचं खरं स्वरूप, तिचा उद्देश, तिचा भविष्यकाळ यांचा अभ्यास केला पाहिजे. कंपनीची उलाढाल, कंत्राटं, हिशोब, ऑडिट अहवाल इत्यादी पाहावयास हवेत. त्यानंतर अशा कंपनीमध्ये किती काळ काम करायचं, केव्हा सोडायचं आणि पर्यायी व्यवस्था कशी करायची याचा निर्णय घेणं सुलभ होतं.

२. मुळातच कमजोर कंपन्या :

वरून दिसायला सुंदर पण आतून रोगट असणाऱ्या व्यक्तीसारखी अशा कंपन्यांची अवस्था असते. सध्यापुरता तिचा कारभार व्यवस्थित चाललेला दिसतो. पण प्रतिकार शक्ती कमी असते. थोडासा धक्का बसला किंवा बाह्य परिस्थितीत काही बदल झाला तर तो त्या सहन करू शकत नाहीत. त्यांची उत्पादनं किंवा आर्थिक स्थिती यांच्यात मुळातच काही तरी दोष असतो. जाहिराबाजीचा मेक-अप चढवून तो काही काळ लपवता येतो, पण खरी स्थिती समोर येण्यास वेळ लागत नाही. उदाहरणार्थ, एकाच मोठ्या कंपनीला माल पुरविणारी छोटी कंपनी. ती पूर्णपणे मोठ्या कंपनीच्या कृपेवर अवलंबून असते. तिची मागणी थांबली की, छोटी कंपनी बंद पडते.

आर्थिक तंगीत असणाऱ्या कंपन्याही थोड्याशा झटक्यानं बंद पडू शकतात.

३. कालबाह्य नेतृत्व असणाऱ्या कंपन्या :

कित्येक कंपन्या एखाद्या परंपरागत वस्तूचे उत्पादन करत असतात. संचालक

नव्या संकल्पना राबविण्यास तयार नसतात. मालाला सुरक्षित बाजारपेठ असल्याने ती टिकून असते. मात्र, आणखी कंपन्यांना तीच वस्तू तयार करण्याचा परवाना मिळाला व स्पर्धा वाढली की अशा कंपन्या टिकू शकत नाहीत.

४. पक्षपाती विचारसरणीच्या कंपन्या :

व्यक्तींप्रमाणेच कंपनीचीही विवक्षित विचारसरणी असू शकते आणि कित्येकदा ती पक्षपाती असू शकते. काही कंपन्या हे उघडपणानं मान्य करतात, तर काही लपवून ठेवण्याचा प्रयत्न करतात. केवळ ब्रिटिश चार्टर्ड अकाउंटन्टस् सक्षम असतात अशा समजुतीने माझ्या माहितीतील एक कंपनी त्यांनाच अर्थविभागाचं प्रमुखपद देत असे. तसंच अभियांत्रिकी विभागात पदोन्नती मिळविण्यासाठी अमेरिकेतील पदवी अनिवार्य असे. त्यामुळं अन्य देशांतील चार्टर्ड अकाऊंटन्ट किंवा अभियंते कितीही कर्तबगार असले तरी त्यांना उच्च पदांवर काम करण्याची संधी मिळणं दुरापास्त होतं.

अयोग्य पध्दतीनं कार्य करणाऱ्या कंपन्यांची विभागणी सर्वसाधारणानं या चार गटांत होऊ शकते. म्हणूनच नोकरी पत्करण्यापूर्वी किंवा सोडण्यापूर्वी आपली कंपनी नेमकी कोणत्या प्रकारात मोडते आणि तीत आपला भविष्यकाळ कसा असेल याचा विचार व्यवस्थापकानं करावयास हवा. त्यासाठी कंपनीचं अध्ययन करायला हवं. बाहेरचा माणूस आपल्या कंपनीकडं जशा पध्दतीनं पाहील आणि मत बनवेल, तसा दृष्टिकोन ठेवल्यास निर्णय घेणं सोपं होतं. सभोवतालचं वातावरण व आपलं काम यांचं समालोचन कसं करायचं ते पुढील लेखात पाहू.



काम व क्षमतेचं समालोचन

सांप्रत काळात नोकरीकडं कशा दृष्टीनं पाहिलं पाहिजे याबद्दल आपण मागच्या लेखात विचार केला. नोकरीप्रमाणं ज्या ठिकाणी ती केली जाते, तेथील वातावरण हादेखील एक महत्त्वाचा मुद्दा असतो. कंपनी मोठी आहे, तेथील नोकरीही आकर्षक आहे, तरीही वातावरण अनुकूल नसल्याने कित्येक व्यवस्थापकांनी तिच्यावर पाणी सोडल्याची उदाहरणं आहेत. त्यामुळं वातावरणाचं समालोचन करणं योग्य ठरतं.

हे समालोचन करताना पुढील प्रश्न स्वत:ला विचारून पाहावेत.

१. आपल्यावर नको इतका दबाव किंवा तणाव तर नाही ना?

२. आपल्या प्रगतीत मुद्दाम अडथळे आणून ती रोखली तर जात नाही ना?

तणावग्रस्त वातावरण :

कोणत्याही व्यवस्थापकीय कामामध्ये तणाव हा असतोच. तथापि, काही कंपन्यांमध्ये आपल्या मर्जीतील नसलेल्या अधिकाऱ्यांवर संचालकांकडून किंवा व्यवस्थापनाकडून अतिरिक्त तणाव आणला जातो. जेणेकरून त्याला काम करणं अवघड व्हावं. तो पुढील कारणांमुळे येऊ शकतो.

१. बिघडलेले औद्योगिक संबंध.

२. असमंजस वरिष्ठ अधिकारी

३. कंपनीतील अंतर्गत राजकारण

नको असलेल्या अधिकाऱ्यांचा पत्ता परस्पर काटण्याचे दोन मार्ग काही ठिकाणी संचालकांकडून अवलंबले जातात. एक, त्याला अगदी कमी काम देणं किंवा त्याच्यावर कामाचा प्रचंड बोजा टाकणं. अशा अधिकाऱ्याला व्यवसायाशी संबंधित सम्मेलनं, अधिवेशनं, परिसंवाद इत्यादी सामाजिक कार्यक्रमांत कंपनीच्या वतीने भाग घेऊ दिला जात नाही.

दुसरा उपाय म्हणजे त्याच्यावर कामाचा इतका भार टाकला जातो, की स्वत:चं कुटुंब आणि मित्रमंडळी यांच्याकडंही लक्ष देणं त्याला अशक्य होतं. कामाव्यतिरिक्तचा

त्याचा सामाजिक संपर्क सुटतो. त्यामुळं त्याची चडफड होते.

या दोन्हींपैकी कोणताही अनुभव आल्यास अधिकाऱ्याने स्वतःची घुसमट होऊ देण्यापेक्षा पर्यायी नोकरीचा शोध घेणं श्रेयस्कर ठरतं. कारण अशा तणावग्रस्त वातावरणामुळे त्याच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम होऊ शकतो.

आपल्या कामाचं समालोचन :

कामाचं समालोचन करताना स्वतःला पुढील तीन प्रश्न विचारावेत.

आपल्या कामाला लागणारा नेमका वेळ किती?

या नोकरीत माझं भवितव्य काय?

ही नोकरी आपल्या क्षमतेला साजेशी आहे काय?

नोकरीच्या वेळेचं मूल्यमापन :

वेळ हा पैशाप्रमाणं असतो. कितीही असला तरी तो कमीच वाटतो. तसंच एकाच ठिकाणी तो खर्च केला तर अन्य ठिकाणी गुंतवणूक करण्यासाठी शिल्लक उरत नाही.

अन्य कुणाहीप्रमाणं व्यवस्थापकाजवळही दिवसाचे २४ तासच उपलब्ध असतात. त्यातील बहुतांशी वेळ नोकरीसाठीच खर्च केला, तर अन्यत्र त्याची 'गुंतवणूक' करणं अशक्य बनतं. पैशाप्रमाणंच वेळ हीदेखील संपत्ती आहे, हे व्यवस्थापकानं लक्षात घेतलं पाहिजे व त्याची नोकरी आणि इतरत्र गुंतवणूक समतोल पध्दतीने केली पाहिजे. घरदार, बायको, मुलं, स्वतःचे छंद, नव्या गोष्टी शिकणं, थोडी फार कमरणूक, नवे अभ्यासक्रम, पदव्या इत्यादी प्राप्त करणं य़ासाठीही नोकरी व्यवस्थित सांभाळून वेळ शिल्लक ठेवता येतो आणि ही गुंतवणूक फायद्याची ठरते हे जरूर लक्षात ठेवलं पाहिजे. नुसतं काम एक काम केल्याने, आपली कामावरील निष्ठा सिध्द होईल, पण दीर्घकालीन विचार करता ते तोट्याचं ठरतं.

नोकरीतलं भवितव्य :

सध्याच्या नोकरीत आपलं भवितव्य काय याचाही गंभीरपणानं विचार करणं आवश्यक आहे. काही कामं अत्यंत आकर्षक असतात, पण ती अल्पजीवी असतात. ती कर्मचाऱ्यांच्या भवितव्याला निश्चित आकार देण्यास असमर्थ असतात. त्यातून काम केल्याचं समाधानही मिळत नाही.

आपल्या क्षमतेचं समालोचन :

घरच्या परिस्थितीमुळं कित्येक प्रज्ञावंत व असामान्य क्षमता असणाऱ्यांनाही शिक्षण संपल्याबरोबर मिळेल ती नोकरी करून चरितार्थाची सोय करावी लागते. तर काही जण केवळ पगार आकर्षक आहे, म्हणून स्वतःचा कल, किंवा आवडनिवड यांचा विचार न करता अशी नोकरी धरतात. कालांतरानं ती आपल्या क्षमतेच्या अनुकूल नाही

हे जाणवतं. मग बौध्दिक घुसमट चालू होते.

प्रारंभीच्या काळात नाईलाजास्तव कोणतीही नोकरी पत्करावी लागली, तरी जीवनात काहीसं स्थैर्य निर्माण झाल्यानंतर आपली क्षमता आणि सध्याची नोकरी यांची तुलना करावयास काही हरकत नाही. नव्या नोकरीचा शोध घेण्यास ही तुलना साहाय्यभूत होऊ शकते.

अशा प्रकारे स्वतःच्या कार्यालयीन जीवनाचं सर्व अंगांनी त्रयस्थपणानं समालोचन करण्याची सवय अधिकारी, व्यवस्थापक व कर्मचाऱ्यांनीही लावून घेतली पाहिजे. केवळ घाण्याला जुंपलेल्या बैलाप्रमाणं कामाच्या पाट्या टाकत राहणं आणि आपण खूप राबतो असं समाधान करून घेणं अंतिमतः नुकसानदायक ठरतं. आपली कंपनी, कामाचं वातावरण, नोकरी, स्वतःची क्षमता, आवडनिवड, गरजा, आपल्यावरील कामाव्यतिरिक्तच्या जबाबदाऱ्या, आपल्याला उपलब्ध असणारा वेळ, त्याची योग्य पध्दतीनं गुंतवणूक इत्यादी सर्व बाबींची एकमेकांशी सांगड घालून सध्याची नोकरी सुरू ठेवायची की त्यात बदल करणं आवश्यक आहे याचा निर्णय घ्यावा.



नवी नोकरी स्वीकारताना...

आपल्या सध्याच्या नोकरीत आपण समाधानी नसाल तर काय केलं पाहिजे हा एक महत्त्वाचा प्रश्न आहे. नवं आणि सध्यापेक्षा चांगलं अन्य काम मिळविणं सोपं नाही. विशेषतः उच्च पदांवर काम करणाऱ्या अधिकाऱ्यांसाठी तर ते फारच कठीण आहे. त्यामुळं त्यांच्यासाठी दीर्घकालीन आणि निश्चित धोरण आखावं याचा विचार या लेखात आपण करणार आहोत.

हे धोरण आखताना पुढील मुद्यांवर लक्ष द्यावं.

१. वेळेची 'गुंतवणूक'

२. स्वतःला प्रसिध्दीच्या झोतात ठेवणं

३. स्वतःची प्रतिमा निर्माण करणं

वेळेची गुंतवणूक :

नवी नोकरी मिळविण्यासाठी कराव्या लागणाऱ्या पूर्वतयारीची ही पहिली पायरी आहे. प्रत्येक कंपनीची स्वतःची अशी कार्यपध्दती असते. अन्य कंपनीतून अचानकपणे आलेली व्यक्ती ही कार्यपध्दती झटकन आत्मसात करू शकत नाही. तसंच एका कंपनीत मिळालेला कार्यानुभव दुसऱ्या कंपनीत उपयोगी पडेलच असं नाही. याच टप्प्यावर वेळेच्या 'गुंतवणुकी'ची आवश्यकता भासते.

त्यामुळं नव्या कामाचा शोध घेण्याअगोदर आपल्या ज्ञानाची व्याप्ती वाढविणं आणि त्यासाठी वेळ खर्च करणं आवश्यक आहे. समाधान न देणाऱ्या कामात अखंड गुंतून न पडता, निदान फावला वेळ आपलं ज्ञान वाढविण्यासाठी आणि अन्य कंपन्यांमधली कार्यपध्दती जाणून घेण्यासाठी वापरला पाहिजे. असं केल्यास नव्या ठिकाणी आपण लवकर जुळवून घेऊ शकाल.

लोकांसमोर राहणं :

बरेच सक्षम कर्मचारी प्रसिध्दी पराङ्मुख असतात. एरवी हा गुण समजला गेला तरी अशा वृत्तीचा तोटाही होऊ शकतो. त्यामुळं नवं काम स्वीकारण्याचा विचार करणाऱ्या कर्मचाऱ्यानं, विशेषतः उच्चपदस्थ अधिकाऱ्याने योग्य मार्गानं लोकांसमोर

येणं आवश्यक आहे. उच्च पदांच्या जाहिराती विशेष केल्या जात नाहीत. त्यामुळं आपण स्वतःच अन्य कंपन्यांच्या व्यवस्थापकांबरोबर संपर्क ठेवणं श्रेयस्कर ठरतं.

आपण आपल्या कामात हुशार असला तरी अन्य कंपन्यांच्या लक्षात आपली हुशारी येईलच असं नाही. त्यामुळं त्या कंपनीकडून आपल्याला बोलावणं येण्याची शक्यता कमीच असते. त्यामुळं व्यावसायिक संस्था, व्यवस्थापक संस्था किंवा सार्वजनिक संस्थांचं सदस्यत्व स्वीकारणं आणि अशा संस्थांमध्ये संधी मिळताच स्वतःच्या व्यावसायिक क्षमतेचं प्रदर्शन केल्याने आपला उद्देश साध्य होऊ शकतो. अशा संस्थाही त्यांच्या कार्यासाठी वेळ देऊ इच्छिणाऱ्या व्यक्तींच्या शोधात असतात.

प्रतिमा तयार करणे :

केवळ स्वतःची जाहिरातबाजी केल्यानं कार्य साधतेच असं नाही तर त्यासाठी स्वतःची विशिष्ट प्रतिमा जनमानसात तयार करावी लागते. ती तयार करण्यासाठी आपल्याला वेळेबरोबरच पैशाचीही गुंतवणूक करावी लागण्याची शक्यता असते. आपल्या व्यावंसायिक क्षमतेची जाहिरात करणं, विविध कार्यक्रमांमध्ये भाग घेण्यासाठी प्रवास करणं, व्यावसायिक कार्यक्रमांमध्ये आपले विचार मांडणं, वृत्तपत्रांमधून विवक्षित विषयांवर लेख आदी लिहिणं इत्यादी उपक्रमांद्वारे आपली प्रतिमा निर्माण करता येते. हे करण्यासाठी पैसा खर्च होत असला तरी तो वायफळ खर्च नसतो. तर ती एक प्रकारची गुंतवणूकच असते.

त्याचबरोबर हेही लक्षात ठेवणं आवश्यक आहे, की प्रतिमा निर्माण करण्याचं कार्य अल्पावधीत होत नाही. त्यासाठी काही महिनेच नव्हे तर कित्येकदा काही वर्षेही प्रयत्न करावे लागतात.

एकंदरीत व्यावसायिक मंडळींमध्ये स्वतःचा राबता ठेवणं, उच्चपदस्थांबरोबरच्या ओळखी वाढविणं, आपली क्षमता आणि ज्ञान यांच्या दृष्टीसमोर राहील अशा तऱ्हेचे प्रयत्न करणं आणि आपली उपयुक्तता जाहीर करणं या मार्गानं आपली प्रतिमा तयार होऊ शकते.

पर्यायी मार्ग :

नोकरी बदलू पाहणाऱ्या कित्येक अधिकाऱ्यांना हे पारंपरिक मार्ग पसंत नसतात. केवळ गुणवत्तेचं प्रदर्शन करून नवी नोकरी मिळविणं हे भारतासारख्या देशात शक्य नाही, कारण भारतात अजून व्यावसायिक व्यवस्थापन ही संकल्पना दृढ झालेली नाही. तिचा उच्चार केवळ सभा आणि चर्चांमध्येच केला जातो. प्रत्यक्षात व्यक्तिगत संबंधावरच नोकरी मिळणं किंवा न मिळणं अवलंबून आहे असं त्यांचं मत आहे.

असे अधिकारी व्यावसायिक कार्यात वेळ गुंतविण्यापेक्षा समाजिक कार्यात

गुंतवितात. मात्र त्यांचा उद्देश सामाजिक कार्यकर्ता बनणं हा नसून व्यावसायिकच असतो. अनेक मोठ्यां कंपन्या सामाजिक उपक्रमांचं आयोजन करतात. अशा कार्यक्रमात सहभागी झाल्यानं मोठ्या कंपन्यांच्या नजरेसमोर आपण राहू आणि त्याचा फायदा नवी नोकरी मिळण्यासाठी होईल ही अटकळ त्यासाठी असते. अनेक अधिकाऱ्यांनी हा पर्यायी मार्ग यशस्वीरीत्या वापरला आहे.

त्याचप्रमाणं प्रतिष्ठितांच्या क्लबजचं सदस्यत्व घेणं, तिथं येणाऱ्या उच्चभ्रूंशी संपर्क वाढविणं, त्यांच्या खेळांमध्ये किंवा इतर कार्यामध्ये सहभागी होणं, त्यांच्यावर आपली व्यक्तिगत छाप पडेल असे प्रयत्न करणं हे काही अन्य मार्गही आहेत.

या पर्यायी मार्गांचा उपयोग स्वतःची प्रसिध्दी करण्यासाठी पारंपरिक मार्गांपेक्षा अधिक होतो. त्यामुळं तिथं वेळ आणि पैसा यांची गुंतवणूक करणं जास्त फायद्याचं आहे असं अनेकांचं मत आहे. मोठ्या कंपन्यांचे चालक, व्यवस्थापक इत्यादी मंडळी संशोधन संस्था किंवा व्यवस्थापकीय संस्थांच्या कार्यक्रमांपेक्षा कलकत्ता क्लब, बॉम्बे क्लब येथील कॉकटेल पार्ट्यात किंवा रॉयल गोल्फ कोर्सवरच अधिक आढळतात. त्यामुळं अशा ठिकाणी शिरकाव करून त्यांच्या सान्निध्यात येणं हे सोपंही आहे आणि जास्त उपयुक्त आहे असं समजणाऱ्यांचाही एक वर्ग आहे.

सध्याच्या परिस्थितीत काही प्रमाणात हे खरं असेलही, पण व्यावसायिक गुणवत्ताच नजीकच्या काळात अधिक महत्त्वाची ठरणार आहे असं ज्यांना वाटतं त्यांनी त्या आधारावरच स्वतःची प्रतिमा निर्माण करणं सुरक्षित आहे.

नवी नोकरी स्वीकारताना :

सध्याच्या नोकरीवर आपण नाखुश आहोत हे ध्यानात ठेवून त्या कसोटीवरच नवी संधी तपासून पाहावी आणि ती स्वीकारायची की नाही याचा निर्णय घ्यावा हे महत्त्वाचं सूत्र आहे.



स्थलांतर : शाप की अपराध?

स्थलांतराविरुध्द सध्या बरच काहूर उठविण्यात आलेले आहे. स्थलांतर म्हणजे एका देशातून दुसऱ्या देशात किंवा एकाच देशातील एका ठिकाणाहून दुसऱ्या ठिकाणी जाणं. बिगरमुंबईकरांचं मुंबईत होणारं किंवा बांगलादेशियांचं भारतात होणारं स्थलांतर हे गरमागरम चर्चेचे विषय आहेत. बहुतेक वेळा स्थलांतर म्हणजे 'घुसखोरी' किंवा 'आक्रमण' असंच समजण्यात येतं. मुंबईत दाक्षिणात्यांची घुसखोरी होत आहे, अशी आवई दोन दशकांपूर्वी उठविण्यात येत होती. 'लुंगी हटाव' ही तर शिवसेनेची पहिली घोषणा होती.

हे 'घुसखोर' स्थानिक लोकांचे म्हणजेच 'भूमीपुत्रां'चे रोजगार हिरावून घेतात. पाणी, वीज, वाहतूक, निवास इत्यादी मूलभूत सुविधा पुरविणाऱ्या संस्थावरचा बोजा वाढवितात. त्यांच्यामुळं गुन्हेगारी वाढते. स्थानिक शांतता धोक्यात येते. झोपडपट्ट्यांची बेसुमार वाढ होते. त्यामुळं अस्वच्छता, रोगराई वाढते. शहर बकाल होते. त्यांच्या वाढत्या संख्येमुळं स्थानिक संस्कृतीची गळचेपी होते इत्यादी टीका नेहमीच होत असते.

हे आरोप काही प्रमाणात सत्य आहेत हे निश्चित. पण या गुंतागुंतीच्या प्रश्नाची दुसरी बाजू समजून घेणंही तितकंच महत्त्वाचं आहे. ज्या भागात मोठ्या प्रमाणावर स्थलांतर होतं त्या भागाचा आर्थिक विकासही झपाट्यानं होतो असं दिसून आलं आहे. म्हणजेच स्थलांतरित प्रत्येक गोष्ट हिसकावूनच घेतात असं नाही तर त्यांचं योगदानही मोलाचं असतं. त्यामुळं या प्रश्नाचा व्यवस्थापकीय दृष्टीनं कसा विचार करता येईल हे आपण या लेखात पाहणार आहोत.

स्थलांतराचा प्रश्न समजून घेण्यापूर्वी स्थलांतर आणि घुसखोरी यातील फरक समजून घेणं आवश्यक आहे. स्थलांतर हे काम करून रोजगार मिळविण्यासाठी होतं. म्हणजेच त्याचा उद्देश व्यापाराप्रमाणं देणं आणि घेणं असा असतो. आपला रोजगार स्थानिकांच्या सहकार्यावर अवलंबून आहे याची जाणीव स्थलांतरितांना असते. त्यामुळे रोजगार धोक्यात येईल अशी कृती सहसा त्यांच्या हातून होत नाही.

घुसखोरीचं तसं नसतं. तिचा उद्देश देवाण-घेवाणीचा नसून लूटमार करण्याचा असतो. हिंसाचार माजवणं, स्थानिकांना घाबरवणं आणि त्यांची संपत्ती हरण करणं, प्रदेश बळकावणं यासाठी घुसखोरी केली जाते. काश्मीरमध्ये पाकिस्तानातून होणारं दहशतवाद्यांचं स्थलांतर ही घुसखोरी आहे. पण महानगरांमध्ये देशाच्या गरीब भागांतून होणारं स्थलांतर ही घुसखोरी म्हणता येणार नाही.

स्थलांतराचे फायदे-तोटे समजून घेण्यासाठी आपण काही उदाहरणं पाहू. अमेरिका हा देश सर्वाधिक स्थलांतर होणारा देश आहे. जगाच्या सर्व भागांमधून गरीब, श्रीमंत, सुशिक्षित, अशिक्षित पुरुष-महिला संधी मिळेल तेव्हा अमेरिकेकडं धाव घेताना दिसतात. आता तर परिस्थिती अशी आहे की, तो स्थलांतरितांचाच देश बनला आहे. पिढ्यान् पिढ्या तिथं राहणारे एतद्देशीय आता अल्पसंख्य झालेत आणि 'बाहेरून' आलेले बहुसंख्य बनले आहेत.

पण याच स्थलांतरितांनी गेल्या १०० वर्षांत अमेरिकेला जगातील सर्वात मोठी औद्योगिक, सामाजिक आणि आर्थिक महाशक्ती बनविली आहे. १०० वर्षांपूर्वी स्थापन झालेल्या अवजड उद्योगांपासून ते २५ वर्षांपूर्वी अस्तित्वात आलेल्या अत्याधुनिक संगणक सॉफ्टवेअर आणि माहिती तंत्रज्ञानासारख्या उद्योगांपर्यंत सर्व क्षेत्रात स्थलांतरितांचाच बोलबाला झाला आहे. केवळ विज्ञान, तंत्रज्ञान, सेवा, अर्थ या क्षेत्रांतच नाही तर कला, संगीत, क्रीडा इत्यादी सांस्कृतिक क्षेत्रांतही स्थलांतरितांचं योगदान लक्षणीय आहे. ऑलिम्पिकची सुवर्णपदकं असोत वा नोबेल पारितोषिकं, ती मिळवून स्थलांतरित अमेरिकेच्या प्रतिष्ठेत भर घालत असतात.

आपल्या मुंबईचंही असंच नाही का? '१०० वर्षांपूर्वीपासूनच आमचे पूर्वज इथं राहत आहेत,' असं सांगणारे फार थोडे लोक मुंबईत सापडतील. विशेषतः दुसरं महायुध्द आणि भारताच्या फाळणीनंतर मुंबईत देशाच्या सर्व भागांतून स्थलांतरितांचे लोंढे आले. त्यांनी मुंबईला देशाची आर्थिक राजधानी बनविलं.

१९५० च्या आसपास मुंबईत संयुक्त महाराष्ट्र चळवळ जोरात होती. त्यावेळी गुजराथी समाजाविरुध्द वातावरण बरंच तापलं होतं. कालांतरानं ते निवलं. गुजराथ्यांनी जितके रोजगार बळकावले असतील त्याहीपेक्षा जास्त रोजगार निर्माणही झाले आहेत आणि त्यांचा स्थानिक जनतेला फायदाही झाला आहे हे नाकारून चालणार नाही. आजही मुंबईत शहरात गुजराथ्यांपेक्षा मराठी लोकांची संख्या अधिक आहे. तरी, मराठी लोकांनी जितके उद्योग आणि रोजगार निर्माण केले त्याच्या काही पट अधिक उद्योग व रोजगार गुजराथ्यांनी निर्माण केले हे सत्य आहे.

अमेरिकेतल्या भारतीयांची कथाही अशीच आहे. प्रारंभी नोकरी मिळविण्यासाठी

तेथे गेलेल्या भारतीयांनी स्वतःच्या हिकमतीवर व्यवसाय उभारले आणि त्या देशात रोजगार निर्मिती केली. अमेरिकेतील सॉफ्टवेअर व्यवसाय आज भारतीयांच्या व्यावसायिकतेवर सर्वस्वी अवलंबून आहे.

असं का घडतं? :

स्थानिक आणि स्थलांतरित यांच्यामधल्या आर्थिक शर्यतीत स्थलांतरितांनी बाजी मारलेली जगभर दिसून येते. असं का होंतं तर स्थलांतरित हे काम करणं आणि पैसा मिळविणं या एकाच मुख्य उद्देशानं आपलं मूळ स्थान सोडून आलेले असतात. त्यामुळं त्यांची मानसिकता पडेल ते काम करण्याची असते. या उलट स्थानिक हे निरुत्साही आणि काहीसे आळशी असतात. स्पर्धेत उतरण्यापेक्षा स्वतःच्या सुरक्षित आसऱ्यांमध्ये राहणं ते पसंत करतात. आपण येथील मूळ नागरिक आहोत, आपल्याला येथून कोणी हलवू शकत नाही या भावनेनं ते वावरतात. स्वतःची सुरक्षितता त्यांनी गृहीत धरलेली असते. त्यामुळं त्यांना एक प्रकारचं जाड्य किंवा मंदपणा येतो. साहजिकच ते मागं पडतात. 'सर्व्हायव्हल ऑफ द फिटेस्ट' हा नियम तिथं लागू पडतो.

काही वर्षांपूर्वी मी केरळला गेलो होतो. तेथील एका स्थानिक उद्योजकानं मला विचारलं, 'माझ्या कंपनीसाठी आपण एखाद्या महाराष्ट्रीयन अकौंटंटचे नाव सुचवू शकाल का?' मला आश्चर्य वाटलं. 'अहो, केरळमधले अकौंटंट मुंबईत येऊन कामं मिळवतात आणि तुम्हाला केरळमध्ये महाराष्ट्रीयन अकौंटंट हवाय? केरळमध्ये कोणीच अकौंटंट उरला नाही का?' मी विचारलं. 'तसं नव्हे, पण इथले स्थानिक अकौंटंट आळशी आहेत. कामापेक्षा त्यांच्या अटीच जास्त असतात म्हणून विचारलं.' तो म्हणाला. या उदाहरणावरून माझा मुद्दा स्पष्ट होईल.

मी स्वतः मूळचा कोकणातील असल्यानं कोकण रेल्वेबाबत खूपच आशावादी होतो. या प्रकल्पामुळं स्थानिक लोकांना रोजगाराच्या नव्या संधी उपलब्ध होतील अशी माझी समजूत होती, पण एकदा कोकण रेल्वेतून प्रवास करताना मला आढळलं की, महाराष्ट्रातल्या प्रत्येक स्थानकावरील हॉटेलं आणि बुकस्टॉल्स 'बाहेरचे' विशेषतः उडपी लोक चालवताहेत. मी एका स्थानिकाला विचारलं, 'हे स्टॉल्स तुम्ही का नाही चालवत?' तो म्हणाला, 'चालवले असते, पण रेल्वे या स्थानकावर रात्री १ वाजता गाडी येते. त्यावेळी आम्ही गाढ झोपेत असतो. मग स्टॉल कसा चालवणार?' मी म्हटलं, 'पण दुपारी अडीच वाजताही एक गाडी येते.'

'हो, पण ती आमची दुपारच्या झोपेची वेळ असते,' तो सहजपणे उत्तरला.

अशा स्थितीत बाहेरच्यांनी 'आक्रमण' केलं तर दोष त्यांना देता येईल का? कोकणाच्या बाबतीत बोलायचं तर आळशीपणावर मात करून मेहनत करण्याची वृत्ती

असणाऱ्या कोकणी नागरिकांनी यापूर्वीच मुंबईत स्थलांतर केलं आहे!

'ठाण्यात सेल्समनच्या जागेसाठी बिगर महाराष्ट्रीयन उमेदवार हवे आहेत' अशी जाहिरात एका कंपनीनं नुकतीच दिली. त्यामुळं ठाण्यातील एका स्थानिक दादाच्या तळपायाची आग मस्तकात गेली. त्यानं कंपनीत जाऊन जाब विचारला. 'महाराष्ट्रीय' लोक आळशी असतात असा आमचा अनुभव आहे, असं तिथल्या रिसेप्शनिस्टनं त्याला सांगितलं. अशी जाहिरात चुकीचीच आहे, यात वाद नाही. पण त्यावरून धडाही शिकण्यासारखा आहे. बाहेरून आलेले लोक काबाडकष्ट करतात. पैसा मिळवितात आणि आर्थिक प्रगतीच्या शिड्या चढून वर जातात. स्थानिक लोक मात्र त्यांचा निषेध करीत जागच्या जागेवरच राहतात. दुसऱ्या गावी बदली होते म्हणून प्रमोशन नाकारलेले स्थानिकही मला माहीत आहेत.

स्थानिकांना 'कासव संस्कृती' पसंत असते, तर 'बाहेरच्यां'चं नातं 'गरुड संस्कृती'शी असतं. कासवाचं नैसर्गिक आयुष्य २०० वर्षांचं असतं. पण ते पूर्ण करण्याआधीच त्यातली कित्येक भुकेनं मरतात. कारण एक मैल परिसरात जाऊन अन्न मिळालं नाही तर ती उपाशी राहणं पसंत करतात, पण हद्द ओलांडून जात नाहीत. याउलट गरुडाची कितीही दूर उडत जाऊन शिकार साधण्याची तयारी असते.

स्थलांतरितांमुळं समस्या निर्माण होतात हे खरं. गुन्हे वाढतात. सांस्कृतिक संघर्ष निर्माण होतात. जुन्या संस्कृतीसमोर, अस्तित्वाचा धोका उभा राहतो, पण असं होणं अपरिहार्य आहे. कारण सतत बदलत राहणं हा संस्कृतीचा स्वभावधर्म आहे. स्थलांतरित याच स्वभावधर्माला खतपाणी घालतात इतकंच.



व्यवस्थापकीय सल्लागार आणि संस्था

'व्यवस्थापकीय सल्लागार' हा व्यवसाय गेल्या दोनअडीच दशकांत चांगलाच भरभराटीला आला आहे. व्यवस्थापनशास्त्रातील अनेक मान्यवर तर या व्यवसायात आहेतच. शिवाय बऱ्याच व्यवस्थापकांनी आपली नोकरी सोडून हा व्यवसाय पत्करला आहे. उद्योगाचं यश केवळ गुंतवणूक, उत्पादन, कर्मचारी व ग्राहक एवढ्यावरच अवलंबून नसून या घटकांच्या उत्कृष्ट व्यवस्थापनावर निर्भर आहे, हे लक्षात आल्यापासून बहुतेक सर्व मध्यम व मोठे उद्योग स्वतंत्र व्यवस्थापकीय सल्लागारांचे सहकार्य वाढत्या प्रमाणात घेऊ लागलेले आहेत. या व्यवसायाविषयी मागच्या एका लेखात आपण काही माहिती करून घेतलेली आहे. प्रस्तुत लेखात 'व्यवस्थापकीय सल्लागार व्यवसायात सल्ला घेऊ इच्छिणाऱ्यांची भूमिका व त्यांच्या अपेक्षा' या महत्त्वाच्या विषयाचा विचार करणार आहोत. याचा फायदा सल्ला व्यावसायिक व त्यांचे ग्राहक अशा दोघांनाही होण्याची शक्यता आहे.

यापैकी तंत्रज्ञानविषयक मार्गदर्शनाची आवश्यकता सातत्याने लागत नाही. कारण एकदा यंत्रसामुग्री आणून बसवली की कित्येक वर्षे ती बदलावी लागत नाही. मात्र, संस्थेची संरचना, ती चालविण्याची पध्दती आणि त्या निमित्तानं निर्माण होणारे व्यावसायिक संबंध याबाबत नेहमी मार्गदर्शनाची आवश्यकता असते. कारण संस्थेमधील अंतर्गत व बाह्य वातावरण सुयोग्य ठेवण्यासाठी या तीन बाबी महत्त्वाच्या असतात. त्यामुळं त्यांच्यावर सतत लक्ष ठेवणं आणि जागरूक राहणं आवश्यक असतं. व्यवस्थापकीय मार्गदर्शकाला इथंच महत्त्वाची भूमिका बजावायची संधी मिळते.

संस्थेची संरचना म्हणजे नेमकं काय हे पाहणंही आवश्यक आहे. उत्पादन व त्याची विक्री यांना आधारभूत बाबी म्हणजे संरचना. उदाहरणार्थ संस्थेला पैसा पुरविणारे स्रोत, कच्चा माल पुरविणारे स्रोत, संस्थेत तयार होणाऱ्या मालाची विक्री करणारी व्यवस्था, हिशेबी व्यवस्था व तो तपासणारी व्यवस्था या सर्वांचा समावेश 'संरचने'त होतो.

संस्थेची स्थिती व मार्गदर्शन :

मार्गदर्शक कोणता सल्ला देणार हे संस्थेच्या सद्यःस्थितीवर अवलंबून असू शकतं. संस्था तीन प्रकारच्या असू शकतात -

१. नवस्थापित संस्था २. वर्धिष्णू संस्था ३. परिवर्तनक्षम संस्था

नवस्थापित म्हणजे नुकतीच स्थापन झालेली संस्था एखाद्या वस्तूचं उत्पादन व विक्री करीत असते. यासाठी पैशाची गुंतवणूक करून तंत्रज्ञान व यंत्रं खरेदी केली जातात. मात्र, ही खरेदी, त्यासाठी लागणारा पैसा, मनुष्यबळ, प्रशासन इत्यादी घटकांची जुळणी सुयोग्य पध्दतीनं न झाल्यास केवळ तंत्रज्ञान काहीच प्रभाव पाडू शकत नाही. हे सर्व घटक पुरविणाऱ्या व्यक्ती भिन्न भिन्न असतात. त्यांचा एकमेकांशी विसंवाद होण्याची शक्यता असते. त्यामुळं रचना, पध्दती आणि व्यावसायिक संबंध या सर्वांवर विपरीत परिणाम होऊ शकतो. अशावेळी रचना व पध्दतीत सुसूत्रता आणण्यासाठी व्यवस्थापकीय सल्लागाराची मदत घेतली जाते.

वर्धिष्णू किंवा विस्तार पावणाऱ्या संस्थांमध्ये उत्पादन व विक्री यांच्यामानानं संरचना, प्रशासन किंवा कार्यपध्दती हे घटक काहीसे मागं पडलेले दिसून येतात. त्यामुळं उत्पादन व विक्रीक्षमतेचा पुरेपूर लाभ उठवता येत नाही. यावेळीही त्यांची क्षमता सुधारण्यासाठी व्यवस्थापकीय मार्गदर्शकाची जरुरी लागते.

या मार्गदर्शनाची सर्वाधिक गरज परिवर्तनक्षम म्हणजेच ज्या संस्थांमध्ये सतत बदल घडून येत आहेत, किंवा बदल घडण्याची शक्यता आहे, अशांना सर्वाधिक असते. उत्पादनाच्या मागणीत अचानक घट होणं, संस्थेचं अन्य संस्थेमध्ये विलीनीकरण होणं, संस्था 'आजारी' होणं, बाजारपेठेची स्थिती बदलणं, वित्तीय अडचणी इत्यादीमुळं संस्थेच्या संरचनेत बदल होतो किंवा करावा लागतो. यावेळी मार्गदर्शनाची नितांत आवश्यकता असते. मात्र, केवळ असमतोल संरचना किंवा कार्यपध्दती यामुळंच संस्थेवर विपरीत परिणाम होतो असं नाही. तर व्यावसायिक संबंधांमध्ये निर्माण झालेली समस्या हे अधोगतीचं महत्त्वाचं कारण असू शकतं.

व्यावसायिक संबंधांमध्ये संस्थांतर्गत संबंध हे बहिर्गत संबंध यांचा समावेश आहे. संस्थेच्या विविध विभागांच्या एकमेकांशी असलेल्या संबंधांना अंतर्गत संबंध तर ग्राहक, पुरवठादार, कामगार संघटना, सरकार, समभागधारक इत्यादींशी असणाऱ्या संस्थेच्या संबंधांना बहिर्गत संबंध म्हणतात.

संस्थेची संरचना, कार्यपध्दती व व्यावसायिक संबंध याबाबत निर्माण होणाऱ्या समस्या सोडविण्याचे अनेक मार्ग आहेत. त्यापैकी कशाचा उपयोग किती प्रमाणात व कोणत्या वेळी करावयाचा हे ठरविण्यासाठी समस्येचं व्यवस्थित आकलन होणं आवश्यक असतं. ते कसं केलं जातं आणि मार्ग कसा शोधला जातो याविषयी पुढील लेखात माहिती घेऊ.

❑

संस्थेच्या समस्यांचे निदान

मागच्या लेखात आपण संस्थांची संरचना, कार्यपध्दती व व्यावसायिक संबंध यांचा व्यवस्थापकीय मार्गदर्शकाच्या दृष्टीतून विचार केला. या लेखात संस्थेमध्ये उद्‌भवणाऱ्या समस्या व त्यांची सोडवणूक करण्यासाठी व्यवस्थापकीय सल्लागार किंवा मार्गदर्शकाला काय करावं लागतं याची माहिती घेणार आहोत. आपल्याला काही आजार झाल्यास आपण डॉक्टरकडे जातो. तो प्रथम आपल्याला काय होतंय याची माहिती घेतो. आवश्यकता असल्यास काही वैद्यकीय चाचण्या करण्याचा सल्ला देतो. त्या आधारावर आजाराचं निदान करतो. मग औषध योजना करतो. आपण ती औषधं सांगितलेल्या पध्दतीनं आणि सांगितलेल्या प्रमाणात घेतो की नाही हे पाहतो. त्यानंतर पुन्हा चाचण्या करावयास लावतो आणि आपण बरं झालो की नाही हे ठरवितो. ही प्रक्रिया सुरू असताना आपली नेहमी तपासणी करतो. समजा, एखाद्या औषधानं आजार बरा होत नाही असं दिसून आल्यास ते बदलून देतो. एकंदर या सर्व प्रक्रियांचा उद्देश आपला आजार बरा व्हावा व प्रकृती पूर्वपदावर यावी हा असतो. संस्थेची संरचना, पध्दती व संबंध यामध्ये निर्माण होणाऱ्या समस्या सोडविण्याचीही नेमकी हीच पध्दत आहे. तिच्या चार पायऱ्या आहेत.

१. समस्येचं निदान २. उपाययोजना ३. उपाययोजनेची अंमलबजावणी ४. छाननी

समस्येचं निदान : आपल्याला काय होतंय हे रुग्ण डॉक्टरला नेमकं सांगू शकला, तर औषध योजना करणं अतिसुलभ होतं. पण अनेकदा आपली अडचण कोणती आहे हे रुग्ण अचूकपणे सांगू शकत नाही. त्याच्या वैद्यकीय चाचण्यांचे अहवालही त्यावर प्रकाश टाकू शकत नाहीत. अशा वेळी रुग्णामध्ये दिसून येणारी लक्षणं आणि आपलं ज्ञान, अनुभव व तर्कबुध्दी यांचा उपयोग करून रोगनिदान करावं लागतं. इथंच डॉक्टरच्या कौशल्याची कसोटी लागते. व्यवस्थापकीय सल्लागाराचंही असंच आहे. 'रुग्ण' संस्थांचे 'सल्लेच्छुक' अधिकारी त्याला संस्थेच्या पध्दतीबद्दल ढोबळ कल्पना देऊ शकतात. पण नेमका आजार कोणता हे सांगू शकत नाहीत. 'आम्ही ठरलेल्या मुदतीत माल पुरवू शकत नाही' 'आमच्याकडे कर्मचाऱ्यांची संख्या फारच अधिक आहे' 'आमच्याकडे वस्तू - मालमत्ता (इन्व्हेंटरी) नको इतकी आहे.' अशा स्वरूपात

मोघम तक्रारी मांडल्या जातात. मग सल्लागाराला त्या मागची कारणं शोधावी लागतात. याकरिता अनेकदा अनुभवी सल्लागारालाही 'ट्रायल ॲण्ड एरर' पध्दतीचा अवलंब करावा लागतो. 'डॉक्टर, फटकन एक इंजेक्शन द्या आणि मला झटपट बरं करा. घरी झोपून राहायला मला वेळ नाही', हे बहुतेक रुग्णांचं घोषवाक्य असतं. कारण तो आजारामुळं अधीर झालेला असतो. व्यवस्थापकीय सल्लागाराकडं येणारे 'रुग्ण' अशाच प्रकारचे असतात. मग त्यांना शांतपणे विश्वासात घेऊन युक्तीनं पटवून द्यावं लागतं. डॉक्टरलाच सूचना करण्याची सवय काही रुग्णांना असते. आपल्या तथाकथित जनरल नॉलेजच्या आधारावर ते डॉक्टरकडे एखाद्या औषधाची मागणी करतात. हाच प्रकार संस्थांच्या बाबतीतही घडतो. संगणक बसवला की आपल्या सर्व समस्या सुटतील अशी अनेक चालकांची खात्री असते. कित्येक 'कुटुंबनियंत्रित' संस्थांना सहा महिन्यांच्या आत 'व्यावसायिक' बनण्याची गडबड सुटलेली असते. मग तशी अपेक्षा सल्लागाराकडून केली जाते. अशा वेळी संस्थेची संरचना, कार्यपध्दती व व्यावसायिक संबंध यांच्यातील समस्यांची नेमकी कल्पना संस्थाचालकांना देऊन त्या सोडविण्यासाठी काय करावं लागेल. किती वेळ लागेल, कोणत्या सुधारणा कराव्या लागतील याची पूर्ण माहिती देऊन समस्येचं गांभीर्य त्यांच्या लक्षात आणून द्यावं लागतं.

कित्येकदा बाह्य लक्षणं फसवी असतात. डोळ्यांची आग होत असली तरी आजार डोळ्यांना नसून त्याचं मूळ पोटाच्या विकारात असू शकतं. 'कान दुखतो' अशी तक्रार असली तरी, प्रत्यक्षात श्वसन यंत्रणा बिघडलेली असू शकते. कारण नाक, कान, घसा, डोळे इत्यादी अवयव बाहेरून वेगळे दिसत असले तरी शरीराच्या आत ते कुठं तरी एकमेकांशी संलग्न असतात. संस्थांमध्येही रोगनिदान करताना, तिचे विविध विभाग एकमेकांशी कसे आणि कुठं जुळलेले आहेत हे बघून समस्या निदान करावं लागतं. कारण आजाराची लक्षणं जरी एका विभागात दिसून येत असली, तरी त्याचं मूळ दुसऱ्याच विभागात असू शकतं. त्यामुळे सर्व विभागांच्या कार्यपध्दतीची सखोल तपासणी करून कुठं कशा सुधारणा करणं भाग आहे आणि त्यासाठी काय केलं पाहिजे याचा निर्णय घ्यावा लागतो. मुख्य म्हणजे तो संस्थेला पटवून द्यावा लागतो. आपण समजता त्यापेक्षा समस्या जास्त गंभीर आहे याची जाणीव करून द्यावी लागते.

यापुढची आणि सर्वात महत्त्वाची पायरी म्हणजे समस्येवरील उपाययोजना. आपल्याकडे सल्ल्यासाठी आलेल्या संस्थेबरोबर सल्लागाराचा सर्वाधिक विवाद होऊ शकतो तो याच ठिकाणी. कारण सल्लागारानं सुचविलेली उपाययोजना संस्थेला पसंत पडेलच याची खात्री नसते आणि सल्लागारावर पूर्ण विश्वास टाकण्याची संस्थेची तयारी अनेकदा नसते. अशा वेळी सल्लागाराला संवाद कौशल्यांचा वापर करून संस्थाचालकांना आपण सुचविलेली उपाययोजना पटवून द्यावी लागते. हे अवघड काम असतं. ते कसं करावं लागतं याबाबत पुढच्या लेखात पाहू. ❑

संस्थांच्या समस्यांवरील उपाययोजना

गेल्या लेखात संस्थाच्या समस्यांचं निदान व्यवस्थापकीय सल्लागारानं कसं करावं या बाबत आपण माहिती घेतली. निदानानंतरची पायरी म्हणजे उपाययोजना, याच पायरीवर सल्लागार आणि संस्था यांच्यात मतभेद किंवा विवाद होण्याची जास्तीत जास्त शक्यता असते. त्यामुळे पुढील दोन मुद्दे महत्त्वाचे ठरतात.

१. संस्थेचा प्रामाणिकपणा व सल्लागारावरील विश्वास

२. सल्लागाराचा प्रामाणिकपणा व संस्थेवरील विश्वास.

रोगनिवारण केवळ चांगल्या औषधानेच होतं असं नाही. तर डॉक्टर आणि रुग्ण यांच्यातील परस्पर विश्वासाचाही त्यात भाग असतो. डॉक्टरने सांगितलेली औषधं रुग्णानं सूचनेबरहुकूम घेतली पाहिजेत. तिथं आपलं ज्ञान (असलेलं किंवा नसलेलं) अथवा तिसऱ्याच कुणाच्या सल्ल्यानं वागता कामा नये. खाण्यापिण्याच्या पथ्याबरोबरच हे पथ्य पाळणं महत्त्वाचं आहे.

संस्थांच्या समस्यांबाबतही हेच सूत्र लागू आहे. याखेरीज संस्थेचं रोगनिवारण करताना सल्लागाराला एका खास समस्येला तोंड द्यावं लागतं. ती म्हणजे संस्थेतली राजकारणं. बऱ्याचदा असं होतं की, संस्थेतील एखाद्या अधिकाऱ्याला संस्थेतलं वजन वाढवायचं असतं. त्याकरिता सल्लागारानं आपल्याला सहकार्य करावं अशी त्याची इच्छा असते. त्याने स्वत: मनाशी काही योजना बनविलेली असते. सल्लागाराने त्यानुसार सल्ला द्यावा असं त्याला वाटते. थोडक्यात, सल्लागाराकडे दुय्यम भूमिका देऊन त्याच्या नथीतून शरसंधान करण्याचा त्याचा बेत असतो. त्याची फायद्याची उपाययोजना त्याने स्वत: संस्थेसमोर मांडली तर त्याच्यावर स्वार्थीपणाचा शिक्का बसण्याची शक्यता असते. त्यामुळं त्याची उपाययोजना त्याला सल्लागाराच्या तोंडून वदवून घ्यायची असते. यासाठी तो साम, दाम, दंड व भेद या चारीही मार्गांनी सल्लागारावर दबाव आणण्याचा प्रयत्न करतो.

काही वेळा असंही होतं की, सल्ल्यासाठी आलेल्या व्यक्तींकडे असा काही 'गुप्त कार्यक्रम' असत नाही. तरीही अन्य कारणांस्तव त्याला सल्लागाराची उपाययोजना

भावत नाही. विशेषत: हे उपाय व्यक्तिश: त्याला अडचणीचे ठरणार असतील किंवा संस्थेतील त्याच्या मर्जीतली माणसं, त्याचे नातेवाईक इत्यादींना ती गैरसोयीची वाटत असेल, तर ती त्याला पसंत पडत नाही. संस्थेची संरचना, कार्यपध्दती यात सुधारणा करण्यासाठी सुचविलेले उपाय तो मान्य करतो. पण स्वत: आणि स्वतःचे नातेवाईक यांच्या विरोधातील उपाय तो मान्य करत नाही. इथं सल्लागाराच्या प्रामाणिकतेची कसोटी लागते. संस्थेचं व्यापक हित लक्षात घेऊन उपाययोजना करण्यापेक्षा त्याने संस्थेतील सत्ताधारी व्यक्तींच्या फायद्याचा विचार केला, तर अशी कृती केवळ व्यावसायिक नीतिमत्तेच्या विरुध्द असते असे नव्हे, तर सल्लागाराच्या भवितव्याच्या दृष्टीनेही धोक्याची असते. कारण एकदा त्याची सत्यनिष्ठा कच्ची आहे अशी प्रतिमा निर्माण झाली की, त्याच्याकडं तसेच क्लायंट्स येऊ लागतात. कालांतराने त्याचं नाव खराब होतं.

याचं तारतम्य सल्लागारानं बाळगलं पाहिजे. त्याने संस्थेचं दीर्घकालीन हित लक्षात घेऊन उपाययोजना सुचविली पहिजे आणि तिच्याशी ठाम राहिलं पाहिजे. संस्थेची समस्या केवळ संरचनेमध्ये किंवा कार्यपध्दतीमध्ये सुधारणा करून दूर होणार नाही, तर संस्थेतील व्यक्तींच्या नियुक्त्या, अधिकारांचं वाटप करण्याची पध्दत ही देखील संस्थेच्या हिताला प्राधान्य देणारी असली पाहिजे. व्यक्तिगत नफ्या - तोट्याचा विचार करून चालणार नाही हे त्याने संस्थेच्या अधिकाऱ्यांना ठासून सांगितलं पाहिजे, पटवून दिलं पाहिजे. याकरीता आपल्या क्लायंट्सबरोबर उत्कृष्ट संवाद साधण्याचा त्यानं प्रयत्न केला पाहिजे.

संस्थेतील अधिकारी जसे अप्रामाणिक असू शकतात, तसे सल्लागारही अप्रामाणिक असू शकतात. ते अशी उपाययोजना करतात की त्यातून नव्या समस्या निर्माण होतात आणि पुन्हा संस्थेला त्याच्याकडे सल्ल्याला यावं लागतं. संस्थांबाबतचे कायदे, नियम आणि व्यवस्थापनाची तत्त्वे यांच्याबाबत अनभिज्ञ असणाऱ्या संस्थाचालकांची अशा मार्गाने फसवणूक केली जाऊ शकते.

स्वतःचं शहाणपण सिध्द करण्यासाठी अनेकदा सल्लागारांकडून आवश्यकता नसतानाही बदल सुचविले जातात. ज्या प्रमाणे काही डॉक्टर्सना भरमसाट औषधं लिहून देण्याची सवय असते, तसे काही व्यवस्थापकीय सल्लागारही असतात. जितकी जास्त औषधं देऊ तितका रुग्णाचा अल्पावधीत आपल्यावरील विश्वास वाढेल ही भावना त्यापाठी असते. पण अनावश्यक औषधं पोटात गेल्यानं रुग्णाला वेगळे त्रास होऊ शकतात. तसंच गैरवाजवी बदल सुचविल्यानं संस्थेचंही नुकसान होऊ शकतं याचा विचार सल्लागारांनी केला पाहिजे.

उपाययोजनेची अंमलबजावणी :

व्यवस्थापकीय सल्लागाराकरीता हा सर्वात अवघड टप्पा आहे. आपण सुचविलेल्या प्रत्येक उपायाची अंमलबजावणी होते की नाही, याकडे सल्लागारानं जातीने आणि बारकाईने लक्ष दिलं पाहिजे. दुर्लक्ष झाल्यास उपायांपैकी सर्व किंवा काही अमलात न येण्याची शक्यता असते. आणि अपेक्षित परिणाम दिसून आला नाही तर खापर मात्र सल्लागारावर फोडलं जातं. कित्येकदा अंमलबजावणी अधिकारी स्वतःच्या फायद्यासाठी योग्य पध्दतीने अंमलबजावणी करीत नाहीत, किंवा अक्षम्य चुका करून ठेवतात. जबाबदारी मात्र सल्लागारावर ढकलली जाते. त्यामुळे अंमलबजावणीच्या प्रत्येक टप्प्यावर सल्लागाराने जागरूक असणं आवश्यक आहे.

त्याचप्रमाणे त्याने हुकूमशहाची भूमिका बजावण्याचा मोहही टाळला पाहिजे. अंमलबजावणी परिणामकारक व्हायची असेल तर आपले सहकारी, संस्थेचे अधिकारी, कर्मचारी याच्याशी सल्ला मसलत करून, त्यांना बरोबर घेऊन काम करण्याची सल्लागाराची तयारी असणं आवश्यक आहे. म्हणजेच त्याने आपला अधिकार आणि इतरांचा अधिकार यांच्यात समतोल राखणं जरुरीचं आहे. आपल्यालाच सर्व माहिती असून बाकीचे अज्ञ आहेत असा दृष्टिकोन चुकीचा असतो.

छाननी किंवा आढावा :

संस्थेच्या समस्यापूर्तीची ही शेवटची पायरी म्हणता येईल. सल्लागाराने सुचविलेल्या आणि अमलात आणल्या जाणाऱ्या उपाययोजनांचं ठराविक कालावधीनंतर मूल्यांकन करणं आवश्यक आहे. त्यामुळे उपाय व अंमलबजावणी यांची दिशा योग्य आहे की नाही याची पडताळणी करता येते. या मूल्यांकनातून सल्लागार व संस्था यांना अनेक नव्या बाबी शिकायला मिळतात.

सारांश :

सध्या अनेक संस्था आपला दर्जा सुधारण्यासाठी व्यवस्थापकीय सल्लागारांचा उपयोग करत आहेत. त्यामुळे या व्यावसायिकांवरील जबाबदारी वाढली आहे. भविष्यकाळात या व्यवसायाची भरभराट अशीच होत राहणार आहे. म्हणून सल्लागारांनी गंभीरपणे आणि शिस्तबध्द पध्दतीने हा व्यवसाय अंगीकारला पाहिजे. असं केल्यास देशाच्या आर्थिक प्रगतीत व्यवस्थापकीय सल्लागारांना मोलाचा वाटा उचलणं शक्य होईल.



जागतिक दर्जाच्या संस्थांची वैशिष्ट्ये

आपली संस्था जागतिक दर्जाची व्हावी अशी प्रत्येक संस्था चालकाची महत्त्वाकांक्षा असते. त्यासाठी आपापल्या परीनं त्याचे प्रयत्नही सुरू असतात. पण जागतिक दर्जा म्हणजे नेमकं काय, हे नेमकं उमजल्याखेरीज त्यादृष्टीनं वेगवान प्रयत्न करता येणार नाहीत. म्हणून प्रस्तुत लेखात जागतिक दर्जाच्या संस्थेच काही लक्षणं सांगण्याचा प्रयत्न करीत आहे.

संस्थेच्या उत्तमत्वाचे तीन पैलू असतात.

१. नफा

२. विकास किंवा वाढ

३. मानव विकास

यापैकी नफा आणि वाढ यांच्याबद्दल माहिती संस्थेच्या ताळेबंदावर नजर टाकली असता समजते. मात्र, मानव विकासासंबंधी संस्थेची कामगिरी कशी आहे, याची पडताळणी करणं गुंतागुंतीचं आहे. याकरिता पुढील संकल्पना समजून घ्याव्या लागतात.

१. संस्थेची शिक्षण क्षमता.

२. स्वतःतच बदल घडवून आणण्याची क्षमता.

वरील दोन्ही मुद्दे एकमेकांशी संलग्नच आहेत.



सतत काही तरी नवं शिकत राहणं हा अनेकांचा स्वभाव असतो. असे लोक कोणत्याही परिस्थितीत टिकाव धरण्यास सक्षम असतात. संस्थांबाबतही हे तत्त्व लागू पडतं. शिक्षण म्हणजे केवळ कुणाकडून तरी मिळविलेलं ज्ञान असं नसून स्वतःच्या चुकांतून मिळणारा अनुभवही बरंच काही शिकवून जातो. किंबहुना अनुभवांतून मिळालेलं शिक्षणच अधिक महत्त्वाचं मानलं जातं. याबाबत मला माहिती असलेला एक प्रसंग सांगतो.

एका यशस्वी व्यवस्थापकाला विचारण्यात आलं,

'आपल्या यशाचं रहस्य काय?'

तो म्हणाला, 'चांगले निर्णय.'

'चांगले निर्णय आपण कसे घेता?'

'माझ्या अनुभवांच्या आधारावर.'

'आपल्याला अनुभव कसा मिळाला?'

'वाईट निर्णयातून.'

याचा अर्थ एवढा की, अनुभवांतून मिळणाऱ्या शिक्षणातून माणूस बदलत जातो. हा बदल केवळ संख्यात्मक नाही, तर गुणात्मकही असावा लागतो. संस्थांच्या बाबत बोलायचं तर तो केवळ प्रक्रिया पध्दतीत किंवा कार्यपध्दतीत नव्हे तर उत्पादनांमध्ये, केवळ संस्थेच्या विस्तारात नव्हे, तर संरचनेत, केवळ व्यक्तीमध्ये नव्हे तर व्यावसायिक संबंधांमध्ये आणि संस्थेच्या केवळ स्थानांमध्ये नव्हे तर संस्कृतीमध्येही व्हावा लागतो.

हे बदल घडविण्यासाठी प्रयोगक्षम वृत्ती असावी लागते. नवी उत्पादनं तयार करणं, नवे ग्राहक शोधणं, उत्पादन क्षमता वाढविणं, नवं संशोधन इत्यादी सर्व क्षेत्रांमध्ये या प्रयोगक्षम वृत्तीचं प्रतिबिंब पडलं पाहिजे. विशेषतः शास्त्रीय संशोधनावर अधिक भर दिला गेला पाहिजे. अमेरिका, युरोप येथील संस्थांचा पसारा सर्व जगभर विस्तारला, तो मुख्यतः संशोधनावर भर दिल्यानेच. याउलट भारतीय कंपन्यांची वाढ संशोधनावर भर न देता केवळ उत्पादनवाढीवर भर दिल्यानं खुंटली.

यश मिळविण्यासाठी प्रयोग करणं आवश्यक आहे. प्रयोग करताना अपयशाला तोंड देण्याची तयारीही असणं आवश्यक आहे. हजार प्रयोग केले जातात तेव्हा त्यातील एक यशस्वी ठरतो आणि अशा शंभर यशस्वी प्रयोगांपैकी एक व्यापारी दृष्टीनं यशस्वी होतो. त्यामुळे प्रयोगात अनेक अपयशं आली तरी तो न थांबवणं आवश्यक आहे. इथंच संस्थेच्या प्रयोगक्षम वृत्तीची कसोटी लागते आणि अशी शिक्षणक्षम संस्थाच जागतिक दर्जाची समजली जाते.

बदल घडवून आणण्याची क्षमता :

काम करीत असलेल्या कोणत्याही कर्मचाऱ्यांमध्ये दोन गुण असतात.

१. योगदान क्षमता : म्हणजे संस्थेच्या कामगिरीतील कर्मचाऱ्याचा व्यक्तिगत वाटा.

२. बदल घडवून आणण्याची क्षमता : म्हणजे नवी कामं शिकण्याची कर्मचाऱ्याची क्षमता. ही क्षमता असणारे कर्मचारी संस्थेच्या विविध विभागांमध्ये किंवा विविध संस्थांमध्ये काम करू शकतात. नवी कामं शिकण्याची त्यांची तयारी असते.

व्यक्तीची किंवा संस्थेची स्वतःमध्ये बदल घडवून आणण्याची क्षमता पुढील तीन बाबींवर अवलंबून असते.

१. शिक्षण सातत्य

२. क्षमता विस्तार

३. प्रतिमा संवर्धन

शिक्षण सातत्य :

सतत प्रयोग करीत राहणं, नव्या संकल्पना राबवणं हा काही संस्थांचा स्थायीभाव असतो. अशा संस्थेचा प्रत्येक कर्मचारीही याच भावनेनं भारलेला असतो. प्रत्येक कर्मचाऱ्याला वाचन, चिंतन, पठण, श्रवण, चर्चा करण्यास अशा संस्था प्रोत्साहन देतात. ही चर्चा किंवा वाचन केवळ कर्मचाऱ्याच्या सध्याच्या कामासंबंधीच असायला हवं असं नाही. उलट त्याचा थेट संबंध नसलेल्या कामांबाबतही माहिती घेण्यास अशी संस्था कर्मचाऱ्याला उद्युक्त करते. काम करण्याच्या कौशल्याबरोबरच कर्मचाऱ्याच्या अंतःप्रेरणेचा विकासही व्हावा असे प्रयत्न केले जातात. आपण काय करीत आहोत आणि का याची जाणीव त्याला सतत राहील अशी त्याची मानसिक जडणघडण बनविली जाते. त्याचबरोबर भविष्यकालीन परिस्थिती कशी असेल याचा विचार करणारी दूरदृष्टीही त्याच्यात निर्माण व्हावी असे प्रयत्न संस्थेमार्फत केले जातात.

क्षमता विस्तार :

आपलं काम बरं की आपण बरं अशी वृत्ती एकेकाळी सर्वात चांगला गुण मानली जात होती. मात्र सध्याच्या काळात आपल्या कामाच्या मर्यादेपलीकडे जाऊन अभ्यास व विचार करणं महत्त्वाचं मानलं जाऊ लागलं आहे. कर्मचाऱ्याने केवळ साचेबध्द विचार न करता चतुरस्त्र बनण्याचा प्रयत्न करावा असा प्रयत्न संस्थाही करू लागल्या आहेत. त्यामुळे कंपनीतला एखादा उत्पादन सुपरवायझर मेन्टेनन्स, कामगार विषयक कायदे, खरेदी विभागातलं कामकाज इत्यादींची माहिती घेतानाही आढळतो. जागतिक दर्जाच्या संस्था अशा चौफेर कामगिरीला प्रोत्साहन देतात.

प्रतिमा संवर्धन :

जागतिक दर्जाची कंपनी केवळ फायदा आणि विस्तार यातच गुंतून पडत नाही, तर आपली विशिष्ट प्रतिमा बनविण्याकडे आणि तिचं संरक्षण करण्याकडे लक्ष पुरविते. आपली खास वैशिष्ट्ये लोकांपर्यंत पोहोचावीत यासाठी चर्चासत्रं, सभा, अधिवेशनं इत्यादी कार्यक्रमांत भाग घेण्यास आपल्या कर्मचाऱ्यांना उद्युक्त करते. अशा कार्यक्रमांमध्ये कर्मचाऱ्यांना अन्य कंपन्यांमधील आपल्या जोडीच्या कर्मचाऱ्यांशी संपर्क साधण्याची संधी मिळते. त्यामुळे आपण किती खोल पाण्यात आहोत याची जाणीव त्यांना होते. आपल्या मर्यादा तसेच शक्तिस्थानं यांची जाणीव होते. याचा त्यांच्या कामगिरीवर निश्चितच सुपरिणाम होतो.

सारांश :

केवळ उत्पादन वाढ किंवा विस्तार यामुळे कोणतीही संस्था जागतिक दर्जाची बनू शकत नाही. तर ज्या संस्थेत प्रयोगक्षम वृत्ती, प्रतिमा संवर्धन, व्यावसायिक संस्कृती, मनुष्यबळ विकास, शिक्षणक्षमता, गुणवत्ता या गुणांना अधिक प्राधान्य दिलं जातं, अशा संस्था जागतिक दर्जाच्या समजल्या जातात.

उदाहरणच द्यायचं झालं तर हिंदुस्थान लिव्हरचं देता येईल. या कंपनीचा उल्लेख नुकत्याच 'बिझनेस वर्ल्ड'मध्ये प्रसिध्द झालेल्या एका लेखात 'मुख्य अधिकाऱ्यांची शाळा' असा केला आहे. कारण गेल्या ३६ वर्षांत या कंपनीमध्ये 'तयार' झालेले १९२ व्यवस्थापक या किंवा अन्य कंपन्यांमध्ये संचालक अथवा व्यवस्थापकीय संचालक झाले आहेत. मनुष्यबळ विकास क्षेत्रात एक संस्था काय करू शकते याचा हा एक आदर्श आहे.



मानव व्यवस्थापनाची कला

व्हिएतनाम युध्दाची एक कथा सांगितली जाते. अमेरिकेने तिथे दारूगोळा साठविण्यासाठी एक भांडार बनविलं होतं. अमेरिकन सैनिक त्याचं जिवापाड रक्षण करीत. त्या भांडाराभोवती काटेरी तारांची दोन कुंपणं होती आणि त्यांच्या मधल्या जागेत अमेरिकन सैनिकं आणि त्यांच्यासमवेत राखीव कुत्रे चोवीस तास पहारा देत. बाहेरून कित्येक वेळा व्हिएतनामी सैनिक त्यांच्यावर गोळीबार करीत. त्यात काही सैनिक व कुत्री ठार होत असत. असे प्रकार नेहमी होऊ लागल्यावर श्वानपथकाच्या प्रमुखाने सैन्याधिकाऱ्याकडे अमेरिकेतून आणखी प्रशिक्षित राखण करणारी कुत्री आयात करण्याची मागणी केली.

सैन्याधिकारी म्हणाले, 'हे पाहा, या युध्दाला अमेरिकन जनतेचा विरोध आहे. आपण तेथून कुत्री आयात करीत आहोत आणि येथे त्यांना मरण्यासाठी सोडत आहोत, असं अमेरिकेतील प्राणी प्रेमींना समजलं तर ते आंदोलन करतील. युध्दाला होणारा विरोध अधिक वाढेल. तेव्हा आहेत तितक्याच कुत्र्यांवर आपण काम भागवलं पाहिजे. एका श्वानपथकाची पाळी किती तासांची असते?'

'सहा तासांची', श्वानपथकाच्या प्रमुखानं सांगितलं.

'मग ती आठ तासांची करा. म्हणजे आपल्याला राखणी कुत्र्यांचा तुटवडा पडणार नाही,' सैन्याधिकाऱ्यांनी सल्ला दिला.

'तसं होऊ शकत नाही सर. आपण माणसांना कुत्र्यांप्रमाणं राबवू शकतो, पण कुत्र्यांना माणसांसारखं राबवू शकत नाही. सहा तास संपल्याक्षणीच ती आपल्या विश्रांतीस्थानाकडं परततात. त्यापुढं एक क्षणही त्यांच्याकडून काम करून घेणं अशक्य असतं,' श्वानपथक प्रमुखानं सांगितलं.

दुसरा एक प्रसंग सांगतो. एकदा मी हिमालयातील जीवसृष्टीसंबंधी एक चित्रपट पाहात होतो. हिमालयात प्रत्येक हजार फूट उंचीवर वनस्पती आणि प्राणी यांच्यात फरक पडलेला आढळतो, पण कोणत्याही उंचीवर समान असा एकच सजीव आहे, तो म्हणजे मानव हे तो चित्रपट पाहताना लक्षात येत होतं.

मानव आणि इतर प्राणी यांच्यात हाच फरक आहे. परिस्थितीच्या मागणीनुसार

स्वतःमध्ये योग्य ते परिवर्तन घडविण्याची अचाट क्षमता मानवात आहे. या क्षमतेचं व्यवस्थित मूल्यमापन व व्यवस्थापन झाल्यास वरकरणी सामान्य भासणाऱ्या माणसाकडूनही मोठी कामं करून घेतली जाऊ शकतात. म्हणूनच मानव व्यवस्थापन ही एक कला आहे आणि कोणत्याही संस्थेचं यश, पैसा किंवा साधनसामग्री यापेक्षा मानव व्यवस्थापनावर अधिक अवलंबून आहे.

माणूस, सामुग्री आणि यंत्रं ही कोणत्याही संस्थेत व्यवस्थापनाचे प्रमुख विषय असतात. यापैकी सामग्री आणि यंत्रं यांच्या व्यवस्थापनाला मर्यादा असतात. कारण त्यांची क्षमता अगोदरच निश्चित केलेली असते. त्यात बदल होण्यास फारसा वाव नसतो. त्यांचा वापर १०० टक्क्यांहून अधिक प्रमाणात करणं दुरापास्त असतं. केवळ मानवबळाचाच उपयोग १०० टक्क्यांहून अधिक प्रमाणात केला जाऊ शकतो.

संस्थेने हाती घेतलेला प्रकल्प आकार घेत असतो, तेव्हा कर्मचारी वर्ग नेहमीच्या आठ तासांपेक्षाही अधिक काळ काम करतो. प्रकल्प पूर्णत्वास येत असताना १६ तास म्हणजे २०० टक्के क्षमतेनेही काम करावं लागतं. शेवटच्या काही दिवसांत तर 'राउंड द क्लॉक' म्हणजे जवळपास ३०० टक्के क्षमता उपयोग आणावी लागते.

मानवाच्या या क्षमतेला एक नकारात्मक बाजूही असते. जसा तो क्षमतेपेक्षा अधिक काम करू शकतो, तसा काम चुकविण्यातही त्याच्याइतका पटाईत प्राणी दुसरा सापडणार नाही. जास्तीत जास्त मोबदल्यात कमीत कमी काम पडावं यासाठी अनेक युक्त्याप्रयुक्त्या तो करत असतो. शिवाय बैल किंवा तत्सम प्राण्यांप्रमाणं त्याच्या नाकात वेसण घालून राबविता येत नाही.

या नकारात्मक गुणधर्माचा प्रभाव कमीत कमी असावा आणि त्याची क्षमता पूरेपूर उपयोगात आणण्यासाठी तो उद्युक्त व्हावा हे व्यवस्थापनासमोरील सर्वात मोठं आव्हान असतं आणि ते युक्तीनं साध्य करावं लागतं. म्हणूनच मानव व्यवस्थापन ही शास्त्राबरोबरच एक कलाही आहे.'

'चला, ऑफिसची वेळ झाली. कामावर हजर राहून पाट्या टाकल्या पाहिजेत,' असे उद्गार सरकारी कर्मचारी नेहमी काढताना आपण ऐकतो. म्हणजे केवळ कामावर हजर राहणं आणि नेमून दिलेलं काम यांत्रिकपणे करणं एवढाच त्याचा उद्देश असतो. कामाबाबत आपलेपणाची भावना जवळपास नसतेच.

त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना कामावर लक्ष केंद्रित करावयास लावणं हे व्यवस्थापनासमोरचं आव्हान असतं. कर्मचाऱ्याच्या कामगिरीच्या दोन पातळ्या असतात. एक, कमीत कमी काम करून सटकणं आणि दोन, आपली पूर्ण क्षमता उपयोगात आणणं. कर्मचाऱ्याचा प्रवास पहिल्या पातळीकडून दुसऱ्यापर्यंत होण्यासाठी व्यवस्थापनानं प्रेरक शक्ती म्हणून काम केलं पाहिजे. ही प्रेरणा किंवा मोटिव्हेशन हा मानव व्यवस्थापनातील

पहिला आणि सर्वांत महत्त्वाचा भाग आहे.

प्रेरणा : कर्मचाऱ्याला कामासाठी प्रवृत्त करण्याचा पारंपरिक मार्ग म्हणजे भीती घालणं. 'हे काम संध्याकाळच्या आत पूर्ण झालं पाहिजे. नाही तर तू उद्या कामावर येण्याची गरज नाही,' अशी भीती घातली की ते काम होण्याची शक्यता बरीच असते. तथापि, एक समस्या असते. 'आज संध्याकाळपर्यंत हे काम पूर्ण होणं शक्य नाही. तरीही मी उद्या कामावर येणार आहे. कोण काय करतं हे पाहू' असं उत्तर जर कर्मचाऱ्यानं दिलं, तर व्यवस्थापकाची पंचाईत होते.

बदलत्या काळानुसार या भीतीच्या मात्रेचा परिणाम कमी होत चालला आहे. केवळ कार्यालयातच नाही तर घरातही. माझ्या लहानपणी आम्ही सहा मुलं घरात होतो. आई सकाळी सात वाजता सहा कपात दूध ओतून ठेवायची आणि हुकूम करायची जो दूध तीन मिनिटांत संपवणार नाही, त्याला मार मिळेल. सर्व कप दोन मिनिटांत रिकामे व्हायचे.

आता घरात एक किंवा दोनच मुलं असतात. आई विचारते, 'सनी, बाळा अरे दूध घेतलंस का?' बाळ उत्तरतो, 'नो मॉम, आज मी दूध पिणार नाही.' मग वाटाघाटी सुरू होतात. 'बोर्नव्हिटा घालू? मग पिशील? नको, अरे मग हॉर्लिक्स हवं का? तू शहाणा मुलगा ना? मग असं नाई करायचं. दूध प्यालास तर संध्याकाळी ना तुझ्यासाठी मी कॅडबरीज आणणारय.' वगैरे. नोकरीच्या ठिकाणी अशी आणि इतकी आर्जवं केली जात नसली, तरी भीतीचा परिणाम होत नाही, तर दुसरं मोटिव्हेशन म्हणजे आमिष, पण त्यालाही मर्यादा आहेत. कारण संस्थेजवळ तितका पैसा उपलब्ध हवा. शिवाय आमिषं घेऊन काम करायची सवय लागली, तर दिवसेंदिवस मागणी वाढतच जाते. सुटीच्या दिवशी किंवा अधिक तास काम करावं लागलं तर दुप्पट ओव्हरटाईम देण्याचा प्रघात पूर्वी सरकारी कार्यालयांमध्ये होता. त्याचा फायदा घेण्यासाठी कर्मचारी कामाच्या नियमित तासांमध्ये स्वस्थ बसून तसेच काम ओव्हरटाईममध्ये करू लागले. (आम के आम गुठलियों के भी दाम) अखेर ही पध्दत बंद करावी लागली.

म्हणजेच भीती किंवा आमिष या मार्गाने मानव व्यवस्थापन करणं अयोग्य असल्याचं आता स्पष्ट होत आहे. काळ जसा पुढं जाईल तशी ही व्यवस्थापन पध्दती मागं पडत जाणार आहे. भविष्यकाळात कर्मचाऱ्याला प्रेरणा देण्यासाठी त्याच्या मनात तीन भावना निर्माण करण्याचं कार्य करावं लागणार आहे. एक, समरसता (सेन्स ऑफ आयडेंटिटी), दोन, जबाबदारी (सेन्स ऑफ इम्पॉर्टन्स) आणि तीन, स्वयंविकास (सेन्स ऑफ डेव्हलपमेंट).

पुढील लेखात विविध उदाहरणांच्या मदतीनं या तिन्ही भावनांबद्दल जाणून घेऊ.



मनुष्यबळ व्यवस्थापनाची तीन सूत्रे

आपण काम करतो ती संस्था 'आपली' आहे अशी उत्कट भावना निर्माण झाली की, आणखी कोणत्या प्रेरणेची आवश्यकताच उरत नाही. संस्था आपलं घर असून आपण त्यातील एक जबाबदार सदस्य आहोत हा विचार कर्मचाऱ्याच्या मनात जागा होताच तो आपलेपणानं त्याची जबाबदारी पार पाडतो. आपण नेहमी वेठबिगार मजुरांच्या समस्यांविषयी गप्पा मारतो. पण आपल्या घरातील गृहलक्ष्मीहून अधिक वेठबिगार कुणी असेल का? घरातील सर्वांना रविवारी सुटी असते, पणं तिला त्या दिवशी जास्त काम असतं. बरं, तिचा जन्मही त्या घरात झालेला नसतो. दुसऱ्याच घरात जन्मलेल्या आणि वाढलेल्या तिला एके दिवशी सासरी आणण्यात येतं आणि सांगितलं जातं, आजपासून हे तुझं घर! आणि त्या दिवसापासून ती त्या घराशी समरस होते. मग घर नीटनेटकं राहिलं पाहिजे, कुणी अतिथी आल्यास त्याला समाधान वाटलं पाहिजे या दृष्टीनं तिचे प्रयत्न सुरू होतात. आपल्या अधिकाराचा वापर करून ती घरातील इतरांनाही या प्रयत्नात सामील करून घेते. पाहता पाहता सुखी संसार उभा राहतो.

अर्थात नोकरीच्या ठिकाणी इतकी समरसता असू शकत नाही आणि तशी अपेक्षाही केली जाऊ शकत नाही. पण वरील उदाहरणातील तत्त्व लक्षात घेण्याजोगं आहे. एकदा समरसता निर्माण झाली की, फायद्या-तोट्याचा काटेकोर विचार न करता आपल्या संस्थेसाठी काम करण्याची प्रेरणा आपोआप मिळते.

अशीच आत्मीयतेची भावना व्यवस्थापनाचीही कर्मचाऱ्यांबाबत असली पाहिजे. कारण हा व्यवहार एकतर्फी असू शकत नाही. गृहलक्ष्मी घरातील सर्व काम निमूटपणे करते याचा अर्थ इतरांचं घरासाठी काहीच कर्तव्य नाही असा नसतो. संस्थेबाबतही हेच सूत्र आहे.

ही समरसतेची भावना निर्माण करणं वाटतं तितकं सोपं नाही. त्यासाठी व्यवस्थापकांनी स्वतःच्या मानसिकतेमध्ये बदल करणं आवश्यक आहे. व्यवस्थापक जर संस्थेचा उपयोग 'पैसा मिळवून देणारं ठिकाण' इतक्या मर्यादित व संकुचित पध्दतीनं करणार

असतील, तर कर्मचाऱ्यांकडून त्यापेक्षा अधिक अपेक्षा बाळगता येणार नाहीत. समरसता म्हणजे काय हे व्यवस्थापकांनी स्वतःच्या उदाहरणांनी सिध्द केलं पाहिजे.

जबाबदारीची जाणीव :

कर्मचाऱ्याची श्रेणी कोणतीही असली तरी आपण संस्थेतील जबाबदार व महत्त्वाची व्यक्त आहोत अशी त्याची भावना असावयास हवी. आपण 'खालच्या जागेवरील' नोकर आहोत. त्यामुळं आपल्याला फारशी काळजी करण्याचं कारण नाही. 'वरचे लोक' काय ते बघून घेतील. आपण बिनधास्त राहू असं कर्मचाऱ्याला वाटल्यास अनेक कामं अडून बसतील. उदाहरणार्थ, फायलींची ने-आण करण्याची जबाबदारी शिपायाची असते. त्यानं ती वेळेवर पार पाडली नाही, तर महत्त्वाच्या निर्णयांनाही विलंब लागून संस्थेचं नुकसान होऊ शकतं. म्हणूनच आपलं स्थान कोणतं आहे, याचा विचार न करता आपलं काम त्वरित आणि नेटक्या पध्दतीनं केलं पाहिजे, ही भावना कर्मचाऱ्यांच्या मनात निर्माण होईल हे व्यवस्थापनाने पाहिलं पाहिजे.

विकासाची आस :

संस्थेमुळं माझं ज्ञान आणि अनुभवविश्व समृध्द होत आहे. माझा विकास होत आहे. इथं मला रोज काही तरी नवं शिकायला मिळत आहे, ही भावना कर्मचाऱ्यांसाठी, विशेषतः तरुण कर्मचाऱ्यांसाठी फार मोठी प्रेरणाशक्ती असते. नव्या पिढीतील तरुण अधिक महत्त्वाकांक्षी आहेत. त्यांना उच्चपदांवर पोहचण्याची जबरदस्त इच्छा असते. एका संस्थेत ही संधी मिळत नसेल तर ते नोकरी बदलण्यास मागेपुढे पाहणार नाहीत. त्यामुळं, आपली प्रगती होत आहे, असं त्यांना जोपर्यंत वाटतं तोपर्यंत ते अधिकाधिक कार्य करण्याला प्रवृत्त होत राहतील. मात्र, आपला विकास खुंटतोय, असं जाणवू लागल्यास त्यांच्या उत्साहावर विरजण पडेल.

साहजिकच तरुण कर्मचाऱ्यांचा उत्साह टिकून राहील, हे पाहण्याची जबाबदारी व्यवस्थापनाची आहे. तरुण कर्मचारी त्याचं करिअर सुरू करतो, तेव्हा त्याला दोन प्रकारचे बॉस भेटतात. एक जण त्याला म्हणतो, 'तू एक बुध्दिमान युवक दिसतोस. जा, तुझं काम निर्धास्तपणे कर. काही समस्या आली तर मला येऊन भेट.' तरुणाचा उत्साह द्विगुणित होतो. मग तो आठ नव्हे, बारा तास काम करावयालाही मागे पुढे पाहात नाही.

पण त्याला दुसऱ्या प्रकारचा बॉस भेटला तर तो सुनावतो, 'तू हे काम पूर्वी केलं आहेस का? नसेल तर आता करू नकोस. चुका करून ठेवल्यास तर आम्हाला त्या निस्तराव्या लागतील. जे काम तू पूर्वीपासून करत आला आहेस तेच कर आणि प्रत्येक वेळी माझा सल्ला घेत जा.' अशा प्रवृत्तीच्या वरिष्ठांमुळं कर्मचाऱ्याचा विरस होतो. मग

तो यांत्रिक पध्दतीनं केवळ बॉस म्हणतो म्हणून काम करतो.

कोणत्याही व्यवस्थापकाला प्रामुख्यानं या तीन मार्गांनी संस्थेच्या मनुष्यबळाचं व्यवस्थापन करावं लागतं. यासाठी त्याला स्वतःला अंतर्मुख होऊन विचारपूर्वक धोरण ठरवावं लागतं. कर्मचाऱ्यांकडून ज्या समरसतेची किंवा आत्मीयतेची अपेक्षा आहे ती त्यानं स्वत: अंगी बाणली पाहिजे. उंटावरून शेळ्या हाकणारे व्यवस्थापक प्रेरणादायी नेतृत्त्व देऊ शकत नाहीत, हेच मनुष्यबळ व्यवस्थापन कलेचं सूत्र आहे.

व्यवस्थापन करण्याच्या प्रक्रियेतून सत्ता किंवा अधिकार यांचा जन्म होतो. म्हणजेच व्यवस्थापन करणाऱ्या व्यक्तीच्या हाती सत्ता असावी लागते. 'सत्ता' सकारात्मक किंवा नकारात्मक पध्दतीने वापरता येते. ही व्यवस्थापकीय सत्ता म्हणजे काय, तिचे गुणदोष कोणते आणि ती कशी वापरावी याबाबत पुढील लेखात माहिती घेऊ.



मनुष्यबळ व्यवस्थापन आणि सत्ता

मनुष्यबळ व्यवस्थापनाची तीन प्रमुख सूत्रं आपण मागच्या लेखात पाहिली. कोणत्याही व्यवस्थापनासाठी व्यवस्थापकाकडे सत्ता असणं आवश्यक आहे. मात्र, सत्ता हे दुधारी शस्त्र आहे. तिचा उपयोग सकारात्मक केल्यासच तो संस्था, व्यवस्थापन व कर्मचारी यांना फायद्याचा ठरू शकतो. सत्तेचा वापर करताना व्यवस्थापकाला पुढील तीन बाबींचा मोह होऊ शकतो.

१. अधिकारांच्या गैरवापराचा मोह

२. खुशमस्करीचा मोह

३. गटबाजीचा मोह

अधिकाराचा गैरवापर :

अधिकार हातात आला की, तो टिकविण्यासाठी त्याचा गैरवापर करण्याची प्रवृत्ती निर्माण होऊ शकते. याचा फटका कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांना बसतो. या गैरवापराला उघड विरोध करण्याचं धाडस कनिष्ठांनी दाखविलं नाही, तरी अशा व्यवस्थापकाला ते मनापासून सहकार्य करीत नाहीत. आपल्या अधिकारातील विभागाची सर्व कामं व्यवस्थापक स्वतः करू शकत नाहीत. त्याला कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांवर अवलंबून राहावं लागतंच. त्यांनी केवळ 'सांगितलेलं काम करणं' हे ध्येय ठेवल्यास व्यवस्थापकाचीच अडचण होते. त्यामुळं आपल्या अधिकारांत कनिष्ठांनाही वाटेकरी करून घेणं हा अधिकारांचा वापर करण्याचा सर्वांत चांगला मार्ग आहे. यामुळं आपोआपच जबाबदाऱ्यांचेही विकेंद्रीकरण होतं आणि व्यवस्थापकाचं काम सोपं होतं. आपला व्यवस्थापक 'हुकुमशहा' नाही ही भावना निर्माण झाली की कनिष्ठ कर्मचारीही स्वतःच्या पुढाकारानं अनेक कामं बिनबोभाट करतात. स्वतःच्या अडचणी न घाबरता मांडू शकतात. या मोकळ्या वातावरणामुळं विभागाची कामगिरी अधिक सुधारते असा अनुभव आहे. मात्र, अधिकाराचं विकेंद्रीकरण कसं आणि किती प्रमाणात करावं हे व्यवस्थापकाच्या कौशल्यावर अवलंबून आहे.

आपल्याला मिळालेल्या अधिकाराचा नेमका उद्देश कोणता आहे याची सूक्ष्म जाणीव व्यवस्थापकाला असेल तर तो या अधिकारात कुणाला, किती प्रमाणात आणि कसं वाटेकरी करून घ्यावयाचं याचा आडाखा अचूकपणानं बांधू शकतो. अन्यथा

बऱ्याचदा असंही होतं की, अधिकारांचं विकेंद्रीकरण करता करता ते करणाऱ्याच्या हातात काहीच उरत नाही. त्यामुळे तो केवळ नावालाच वरिष्ठ राहतो. म्हणूनच व्यवस्थापकाला हा समतोल व्यवस्थित साधता आला पाहिजे. ही बाब वाटते तितकी सोपी नाही. हे कौशल्य विकसित करण्यासाठी व्यवस्थापकाला बरेच परिश्रम घ्यावे लागतात.

अधिकार मिळालेल्या व्यक्तीची आणखी एक समस्या म्हणजे आपल्या तसंच अन्य विभागांतील घडामोडींची माहिती मिळवणं ही असते. ही माहिती बहुतेक वेळा कनिष्ठ कर्मचाऱ्याकडूनच मिळत असते. वरिष्ठाला आवडेल अशीच माहिती देण्याकडं कनिष्ठाचा कल असतो. यामुळं खरी माहिती मिळणं अनेकदा शक्य होत नाही. हुकूमशाही प्रवृत्तीच्या व्यवस्थापकांची याबाबतीत दिशाभूल होण्याची शक्यता जास्त असते.

खुशमस्करी :

जितकी सत्ता अधिक तितकी अवतीभोवती खुशमस्कऱ्यांची वर्दळही अधिक. अशांना 'चमचा' हे लोकप्रिय नाव आहे. प्रत्येकाच्या मनात चमच्यांबद्दल राग असतो. पण चमचेगिरी निपटून काढण्याचे फारसे प्रयत्न होताना दिसत नाहीत. कारण त्यांची उभयपक्षी गरज असते.

गुळाभोवती माशा घोंघाव्यात तसे चमचे सत्ताधीशांभोवती रूंजी घालत असतात. ते सत्ताधीशाचा अहंकार सुखावत असल्याने त्यांच्यावर कितीही टीका झाली तरी त्यांना दूर केलं जात नाही. कारण सत्तास्थान जितकं वरचं तितका सत्ताधीश एकाकी असतो व ते स्थान मिळविण्यासाठी स्पर्धाही तीव्र असते. या स्थितीत स्वत:चं मनोधैर्य टिकवून ठेवण्यासाठी चमचे ही त्याची मानसिक गरज असते. चमचेगिरीमुळंही काही अवांतर फायदे होत असल्यानं माणसं ती करण्यासाठी उद्युक्त होतात.

चमच्यांना एक व्यवहारी फायदाही असतो. ते अवतीभोवतीची बितंबातमी वरिष्ठांपर्यंत पोहचवितात. त्याला वेळीच सावधही करतात. जी माहिती अधिकृत मार्गानं मिळणार नाही, ती चमच्यांमार्फत सहजपणे हाती येते. कारण त्याच्या हातात अधिकार आहे. तोपर्यंत आपली सद्दी टिकून राहील याची चमच्यांना जाणीव असते. अधिकाऱ्याला धोरण ठरविताना या माहितीचा उपयोग होतो.

चमच्यांच्या आहारी न जाता त्यांच्याकडून मिळणाऱ्या माहितीचा उपयोग करून घेण्याचा चाणाक्षपणा व्यवस्थापकानं दाखविला पाहिजे. तसं केल्यास चमचेगिरीसारख्या एरवी टीकेचा विषय असणाऱ्या बाबीचाही सकारात्मक उपयोग करून घेता येतो.

संस्थेतील गटबाजी :

अमुक संस्था गटबाजीनं पोखरली आहे असं अनेकदा आपल्या कानावर येत

असतं. प्रत्येक संस्थेत अतिमहत्त्वाची व सत्तालोलुप अशी मंडळी असतात. ती एकत्र येऊन स्वतःच्या समान स्वार्थासाठी एक दबाव गट तयार करतात. संस्थेतील उच्चपदस्थांमध्ये स्वतःचंच वर्चस्व टिकविणं आणि वाढविणं यासाठी उघड किंवा छुपी स्पर्धा सुरू असते. असे उच्चपदस्थ या गटांना हाताशी धरतात. मग विरुध्द गटाचे पाय ओढण्यासाठी राजकारण सुरू होतं. कालांतरानं विविध गटांमधील ही स्पर्धा संस्थेच्या हितांचा बळी देऊन चालविली जाते. या प्रक्रियेला गटबाजी असं म्हणतात. अधिकाधिक अधिकार आपल्या हातात आले पाहिजेत ही एकच भावना गटबाजीची प्रेरणा असते. सत्ताधीशाच्या गटात शिरकाव झाला की, आपल्यालाही सत्तास्थान मिळू शकेल या आशेपोटी गटबाजी वाढते. राजकारण हे त्याचं इवलंसं उदाहरण आहे.

चमचेगिरी जशी पूर्णपणं नाहीशी करता येत नाही, तेच गटबाजीबाबतही सत्य आहे. मात्र, चमचेगिरीलाही एक सकारात्मक बाजू असते. तशी गटबाजीलाही आहे. एकमेकांना पाण्यात पाहणाऱ्या गटांचं जर संस्थेला प्रगतिपथावर नेणाऱ्या संघांमध्ये म्हणजेच टीम्समध्ये रूपांतर करता आलं तर गटबाजीचाही फायदा संस्थेला होऊ शकतो. एकमेकांचे पाय ओढण्यापेक्षा स्वतःच्या विभागांची उन्नती साध्य केली तर सत्तास्थानंही मिळतील आणि संस्थेचंही कल्याण होईल, ही भावना गटबाजी करणाऱ्यांमध्ये रुजविली तर गटाचं टीममध्ये रूपांतर करता येणं शक्य असतं. मनुष्यबळ व्यवस्थापकानं हे कौशल्य आत्मसात करणं आवश्यक आहे.

अमेरिकेत सध्या व्यवस्थापनाचा एक अभिनव प्रकार रूढ होत आहे. त्याला 'मॅनेजमेंट बाय वॉंडरिंग अराऊंड' असं म्हणतात. त्या अंतर्गत उच्चपदस्थ अधिकारी किंवा व्यवस्थापक आपला काही वेळ संस्थेस कोणत्याही पूर्वनियोजित कार्यक्रमाशिवाय फेटफटका मारण्यासाठी देतात. त्यामुळं त्यांना नेहमी न भेटणाऱ्या अनेक लोकांशी बोलण्याची, त्यांना समजून घेण्याची संधी मिळते. शिवाय यामुळं चमचेगिरी आणि गटबाजीलाही काही प्रमाणात आळा बसतो. भारतीय व्यवस्थापकांनीही हा मार्ग अवलंबिला पाहिजे.

सारांश :

मनुष्यबळ व्यवस्थापनाची कला कोणतेही व्यवस्थापकीय कामकाज करताना उपयोगी पडणारी कला आहे. यंत्र आणि साधनं यांचा उपयोगही अंतिमतः मानवाच्याच हातून होत असल्यानं ही कला व्यवस्थापन क्षेत्रात सर्वश्रेष्ठ आहे. इतर कोणत्याही कलेप्रमाणं ही देखील उपजत असावी लागते हे खरं असलं तरी प्रयत्नानं ती विकसित करता येते.

व्यवस्थापन आणि नीतिमूल्ये

आधुनिक व्यवस्थापनात सध्या नीतिमत्ता, व्यावसायिकता आणि मूल्य हे शब्द परवलीचे झालेत. व्यवस्थापनाशी संबंधित प्रत्येक चर्चासत्रे आणि संमेलनांत त्यांची उधळण होतेय. पण या तिन्ही संकल्पनांविषयी व्यवस्थापकांच्या मनात बराच गोंधळ आणि गैरसमज्ञ आहे. कित्येकांना हे केवळ शब्दांचे खेळ वाटतात. पण व्यवस्थापनात यांना खास स्थान आणि महत्त्व आहे.

प्रथम आपण मूल्य किंवा व्हॅल्यूज् यांचा विचार करू. आपल्या अनेक प्राथमिकता असतात. आपण त्यांची एक क्रमवारी आखलेली असते. ही क्रमवारी म्हणजेच आपले मूल्य होय. उदाहरणार्थ, एखाद्या आईसमोर दोन पर्याय आहेत. एक घरी थांबून मुलांचा अभ्यास घेणं आणि दोन किटी पार्टीला जाऊन मजा करणं. यापैकी कोणत्या पर्यायाला ती प्राधान्य देते यावर 'आई' या संदर्भात तिचं मूल्य ठरेल.

ही क्रमवारी प्रत्येकाची स्वतंत्र असते. त्यांना सामाजिक संदर्भही असतो. सनातनी परंपरेनुसार पुरुषाने बाहेरची कामं पाहायची आणि कुटुंबासाठी अर्थार्जन करायचं आणि स्त्रीनं घर सांभाळायचं अशी रीत आहे. महिला सुशिक्षित होऊ लागल्या, तशा पुरुषांच्या बरोबरीनं बाहेरची कामं पाहू लागल्या. त्याबरोबर हा सामाजिक संदर्भही बदलला.

व्यवसाय किंवा उद्योग या प्रामुख्यानं आर्थिक घडामोडी आहेत. त्यामुळं 'पैसा' हे त्याचं प्रमुख मूल्य आहे. ते पूर्णपणे भौतिक आहे. मात्र, या भौतिक मूल्याची सांगड आपण आपल्या आध्यात्मिक परंपरेशी घालण्याचा प्रयत्न केला तर गोंधळ निर्माण होतो. सनातनी प्रवृत्तीची माणसं पैशाच्या मागं लागणं हे पाप आहे. आपल्या उच्च संस्कृतीच्या ते विरुध्द आहे किंवा ते पाश्चात्यांचं अंधानुकरण आहे अशा समजुतीत असतात आणि इतरांचीही तशीच समजूत करून देण्यात धन्यता मानतात. भारतीय वर्णव्यवस्थेनुसार वैश्य म्हणजे व्यापारी किंवा पैसे मिळविणारा याला तिसरं स्थान आहे. इथंच कशाला, ब्रिटनमध्ये आजही पाठीमागचं प्रवेशद्वार हे वैश्यांकरता असतं. दोनशे वर्षांपूर्वी घडलेल्या औद्योगिक क्रांतीनंतर अनेक सामाजिक संकल्पना बदलल्या, तशी पैसा व तो मिळविणाऱ्याकडं पाहण्याची दृष्टीही बदलली. या क्रांतीनं दोन पारंपरिक

संकल्पनांना सुरुंग लावला.

इतिहासकाळी अर्थव्यवस्था ही कृषिप्रधान होती. संपत्ती म्हणजे जमीन आणि सोनं अशी संकल्पना होती. या दोघांनाही मर्यादा असल्याने बळाचा वापर करून दुसऱ्याला लुटल्याशिवाय श्रीमंत होता येत नसे. मात्र औद्योगिक अर्थव्यवस्थेत इतरांना गरीब न बनविताही श्रीमंत बनता येतं हे औद्योगिक क्रांतीनं सिध्द केलं.

त्याचप्रमाणं श्रीमंत व्यक्तीमुळे समाजही श्रीमंत बनतो, हे औद्योगिक क्रांतीने दाखवून दिलं. औद्योगिक जगात श्रीमंत बनण्यासाठी समाजाचं शोषण करण्याची आवश्यकता नाही. तर पैशाच्या मोबदल्यात समाजाची दर्जेदार वस्तू आणि सेवांची आवश्यकता भागवून समाजाचा फायदा करून देता येतो. म्हणजेच ही 'विन टू विन' परिस्थिती असते. हे औद्योगिक अर्थव्यवस्थेतच शक्य असतं.

कोणत्याही उद्योगाचं सर्वात प्रमुख ध्येय फायदा कमावणं हेच असतं. मात्र संपत्तीच्या या उत्पादनात सहा वाटेकरी असतात.

१. गुंतवणूकदार
२. ग्राहक
३. कर्मचारी
४. पुरवठादार
५. सरकार
६. समाज

उद्योगाच्या व्यवस्थापनाला या सहा वाटेकऱ्यांबरोबर सामंजस्याचे संबंध ठेवावे लागतात. या संबंधालाच 'उद्योगाची आचारसंहिता' किंवा 'बिझनेस एथिक्स' म्हणतात. या आचारसंहितेमुळं हे संबंध समतोल, न्यायोचित व परस्परपूरक असे राहतात.

एथिक्स हा शब्द ग्रीक एथिकॉस या शब्दावरून आला आहे. याचा अर्थ 'वागण्याची पध्दती' किंवा परंपरा असा आहे. प्रत्येक वेळी या पध्दतीचे तार्किक कारण सांगता येईल असं नाही. उदाहरणार्थ, आपण देवळात जाता, तेव्हा पादत्राणं काढून ठेवावी लागतात. चर्चमध्ये जाता, तेव्हा डोक्यावरची हॅट उतरवावी लागते. हे केलं नाही तर काय होईल हा प्रश्न गैरलागू आहे. ज्या ठिकाणी आपण जातो, त्या ठिकाणचा मर्यादाभंग होऊ नये म्हणून हे सर्व करावे लागते.

आचारसंहितेचं स्वरूपही 'मूल्यां'प्रमाणं प्राथमिकतेवर ठरतं. उद्योगक्षेत्रात परंपरेनुसार गुंतवणूकदार ही पहिली प्राथमिकता असते. संस्थेच्या फायद्यातील त्याचा वाटा सर्वप्रथम द्यावा लागतो. मात्र जसजशी संस्था 'व्यावसायिक' बनत जाते, तसा या स्थितीत बदल होतो. हा बदल घडवून आणणारे घटक असे.

स्पर्धा :

यामुळं सर्वाधिक महत्त्व ग्राहकांना प्राप्त होतं. साहजिकच ग्राहक ही पहिली प्राथमिकता बनते.

कामगार संघटना :

या संघटनांच्या दबावामुळं संस्थेला कर्मचाऱ्यांच्या हिताचा विचार करणं भाग पडतं. विशेषत: सेवा उद्योगांमध्ये ग्राहकांचं समाधान कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीवरच अवलंबून असतं. त्यामुळं कर्मचाऱ्यांचं हित सांभाळणं ही कंपनीची प्राथमिकता बनते.

पुरवठादारांशी समन्वय :

उत्पादनांचा दर्जा राखण्यासाठी कच्च्या मालाचा पुरवठा करणाऱ्या पुरवठादारांशी समन्वय साधण्याचा प्रयोग प्रथम जपानमध्ये करण्यात आला. तो कमालीचा यशस्वी झाल्याने इतरत्रही त्यांच अनुकरण झालं. आता ही पध्दती व्यवसायाचा एक भागच बनली आहे.

सरकारशी संबंध :

सरकारच्या गरजा उद्योग व्यवसायांच्या दृष्टीनं विकासाचं एक नवं दालन असतं. संरक्षण सामग्री, विविध यंत्र सामग्री व इतर उत्पादनांची सरकारला नेहमी गरज असते. ती भागविणारे अनेक मोठे उद्योग निर्माण झाले आहेत.

सामाजिक जबाबदारी :

उद्योग हा समाजाचाच एक भाग असतो. समाजाच्या सर्वांगीण प्रगतीवर उद्योगांचा विकास अवलंबून असतो. त्यामुळे अनेक मोठ्या कंपन्या, साक्षरता, कुटुंब नियोजन, स्वच्छता मोहीम, इत्यादी सामाजिक उपक्रम सरकारपेक्षाही अधिक कार्यक्षमतेनं राबविताना आढळतात.

या सर्व संबंधांतून ही आचारसंहिता फुलते. उत्क्रांत होत जाते. या उत्क्रांतीसंबंधी पुढील लेखात जाणून घेऊ.



नीतिमूल्ये आणि आचारसंहिता

गुंतवणूकदार, ग्राहक, पुरवठादार, सरकार इत्यादी समाजघटकांशी कोणत्याही संस्थेचे विशिष्ट असे संबंध येत असतात. या संबंधांमधून संस्थेची आचारसंहिता विकसित होत जाते. मागच्या लेखात हे संबंध कालांतराने त्यांच्यात कसे बदल होत गेले याविषयी माहिती घेतली. या तसेच इतर प्रकारच्या परिस्थिती परिवर्तनाचा उद्योगांच्या नीतिमूल्यांवर व आचारसंहितेवर कसा परिणाम होतो व ती कशी उत्क्रांत होते या बाबत या लेखात समजून घेण्याचा प्रयत्न करू.

औद्योगिक क्रांतीच्या प्रारंभीच्या काळात गुंतवणूकदारांच्या हितसंबंधांना सर्वाधिक प्राधान्य दिले जाई. त्यानंतर इतर घटकांचा विचार होई. मात्र तीव्र स्पर्धेमुळे ग्राहकांना आधिक महत्त्व प्राप्त झालं.

कंपनी किंवा संस्थांच्या अंतर्गत रचनेतही गेल्या काही दशकांत क्रांतिकारक बदल झाले आहेत. पूर्वी पुष्कळसे उद्योग कुटुंबांच्या मालकीचे असत. त्यामुळे मालक कुटुंब ठरेल त्या धोरणाचं पालन व्यवस्थापकांना करावं लागे. 'व्यावसायिक व्यवस्थापना'पेक्षा 'मालकी हक्क' ही संकल्पना अधिक प्रचलित होती. मात्र, सध्याच्या काळात एखादे कुटुंब किंवा एक-दोन व्यक्ती यांच्या हातातील उद्योगांपेक्षा असंख्य छोट्या समभाग धारकांची बनलेल्या व तज्ज्ञ व्यवस्थापकांनी चालविलेल्या संस्थांची संख्या वाढत आहे.

यामुळं उद्योगांची नीतिमूल्ये आणि आचारसंहिता यांचा विकास निराळ्या पध्दतीनं होत आहे. या बदलांचा स्वीकार टाटा, गोदरेज इत्यादी कुटुंब नियंत्रित संस्थांनाही करावा लागत आहे. कंपन्या दूरदृष्टी, ध्येयवाद व तत्त्वज्ञान यांची भाषा बोलू लागल्या आहेत. तथापि, भारतीय कंपन्यांच्या आचारसंहितेमध्ये हे बदल अजूनही धिम्या गतीनंच होत आहेत.

बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचा परिणाम :

गेल्या काही वर्षांत आर्थिक सुधारणांची गती वाढल्यानं व अर्थव्यवस्था निर्बंधमुक्त झाल्याने अनेक बहुराष्ट्रीय कंपन्यांनी देशात बस्तान बसविलं आहे. या कंपन्यांची मूळ कंपनी अमेरिका किंवा युरोपियन देशांत असते. तिच्या तेथील आचारसंहितेचा परिणाम

भारतातील शाखेवरही होत असतो. बहुराष्ट्रीय कंपन्या संस्था चालकांच्या किंवा मालकांच्या लहरींपेक्षा संस्थेच्या हिताला व संस्थेच्या उद्दिष्टांना अधिक प्राधान्य देतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्याची प्रत्येक कृती व चूक याकडे बारकाईनं लक्ष ठेवलं जातं. तिची नोंद घेतली जाते. त्यावर चर्चा होते. 'व्यक्ती' महत्त्वाची न मानता कामगिरी महत्त्वाची मानली जाते. साहजिकच अशा कंपन्यांचा ग्राहकांवर विशेष प्रभाव पडतो.

बहुराष्ट्रीय कंपन्यांच्या या रेट्यामुळं भारतीय कंपन्यांनाही आपल्या नीतिमूल्यांमध्ये बदल करावे लागत आहे. परिणामी त्यांच्या आचारसंहितेला गेल्या काही वर्षांत निराळं वळण लागलं आहे. हे बदल केल्याशिवाय व आधुनिक श्रमसंस्कृतीचा स्वीकार केल्याशिवाय आपण तग धरू शकणार नाही, ही जाणीव देशी कंपन्यांनाही प्रकर्षानं होत आहे.

बाजार अर्थव्यवस्थेचा परिणाम :

असं म्हटलं जातं की, कोणत्याही औषधाचे सुपरिणाम असतात तसे दुष्परिणामही असात. ज्या औषधाचे दुष्परिणाम नसतात, त्याचे सुपरिणामही होत नाहीत. सर्व प्रकारच्या अर्थव्यवस्थेबाबतही हे खरे आहे. सध्या जगात सर्वत्र आर्थिक सुधारणांचे वारं वाहत आहे. त्यामुळे ग्राहकांची बाजारपेठ, बाजाराधित अर्थव्यवस्था इत्यादी संकल्पना स्वीकारल्या जात आहेत. त्याचा परिणाम उद्योगांच्या नीतिमूल्यांवर होणं साहजिकच आहे.

या संकल्पनांचा सुपरिणाम म्हणजे उद्योगक्षेत्र अधिक स्पर्धात्मक झाले. उत्पादनांचा दर्जा सुधारला. निर्बंधांच्या भिंती ढासळल्यामुळे आयातनिर्यात सुलभ झाली. नव्या तंत्रज्ञानाच्या विकासाला अधिक चालना मिळाली. ग्राहक अधिक चोखंदळ व जागरूक बनले.

तथापि, त्याचबरोबर नोकरीतील अस्थिरता वाढण्याचा दुष्परिणामही होऊ लागला. 'लाईफ लाँग' नोकरी ही संकल्पना मागे पडली. याचाही परिणाम उद्योगांच्या नीतिमूल्यांवर झाला आहे.

याखेरीज अनेक प्रकल्पांना होणारा पर्यावरणवाद्यांचा विरोध हा देखील गेल्या काही दशकांत समोर आलेला बदल आहे. पन्नास पंचाहत्तर वर्षांपूर्वी विकास या एकाच ध्येयाने समाज झपाटलेला असल्याने पर्यावरणाचा फारसा विचार न करता जोमाने महाप्रकल्प उभे राहिले. मोठमोठी धरणं, वीजनिर्मिती केंद्रं, रस्तेबांधणी, नागरी वस्त्यांची वाढ यामुळं होणाऱ्या निसर्गाच्या हानीची कल्पना त्यावेळी आली नाही, पण ही हानी अंतिमतः माणसाच्याच मुळावर उठणार आहे याची जाणीव झाल्यानंतर निसर्गप्रेमी आणि पर्यावरणवाद्यांनीही आपल्या संघटना बळकट करून दबावगट तयार केले.

त्यापैकी काहींनी टोकाची भूमिका घेतल्याने काही खरेखुरे आवश्यक प्रकल्पही रखडले गेले आहेत. सांप्रत काळातील व्यवस्थापनाला उद्योगांचं स्वरूप व नीतिमूल्यं ठरविताना या घटकाचा विचार करणंही आवश्यक बनलं आहे.

खडकाळ मार्ग असला तरी पाणी जसं त्यातून वाट काढतं, तसं वरील सर्व परिवर्तनातून नव्या व्यवस्थापनाला आपला मार्ग शोधला पाहिजे. बदल होणं हा न बदलणारा निर्णय आहे. पण त्यांच्याबरोबर स्वतःला जुळवून घेणं आणि आपलं इप्सित साध्य करणं यात व्यवस्थापकाचं कौशल्य आहे.

१५०० वर्षांपूर्वी चिनी तत्त्ववेत्ता कन्फ्युशियसने म्हटलं होतं, 'जगात बरोबर किंवा चूक म्हणजे नेमकं काय हे निश्चित सांगता येणार नाही. मात्र, कोणतीही टोकाची भूमिका नेहमीच चुकीची असते. समतोल राखणं नेहमीच बरोबर ठरतं.'

उद्योगांची नीतिमूल्ये व आचारसंहिता ठरविताना हे तत्त्व आचारणात आलं पाहिजे. तर उद्योगांची गुणवत्ता सुधारेल. नव्या काळाची आव्हानं यशस्वीपणे स्वीकारण्यास ते सक्षम ठरतील.



कुटुंब नियंत्रित उद्योगांचं भवितव्य

उद्योग किंवा व्यापार हे जसं शास्त्र आहे तशी ती एक कलाही आहे. ती प्रत्येकाला साध्य असेल किंवा होईल असं नाही. हे कौशल्य परंपरेने बापाकडून मुलाकडे, मुलाकडून त्याच्या मुलाकडे जातं असंही खात्रीपूर्वक म्हणता येत नाही. तथापि, आपण निर्माण केलेलं औद्योगिक साम्राज्य (मग ते छोटं असो की मोठं) आपल्या पश्चात आपल्या मुलानं चालवावं, त्यात भर घालून ते यथाशक्ती मोठं करावं. त्याचं नियंत्रण आपल्या कुटुंबाबाहेर जाऊ नये अशी प्रत्येकाची इच्छा असते. या भावनेपोटीच कुटुंब नियंत्रित उद्योगाचा जन्म होतो.

एखादी कर्तबगार व्यक्ती अंतःप्रेरणा व स्वतःचं अंगभूत कौशल्य यांच्या जोरावर एखाद्या उद्योगाची सुरुवात करते. स्वतः:च्या अपत्याप्रमाणं त्याचं पालनपोषण आणि विकास करते त्या व्यक्तीनंतर आपोआपच अशा उद्योगाची मालकी त्या व्यक्तीच्या पुढच्या पिढीकडं जाते.

खासगी उद्योगांमध्ये यशस्वीतेचं प्रमाण बरंच कमी आहे. जर १०० उद्योग सुरू करण्यात आले, तर त्यातील ९० पहिल्या तीन वर्षांत बंद पडतात. उरलेल्या १० पैकी ९ रखडत कसेबसे चालविले जातात. तर फक्त एक यशस्वी होतो व योग्य पध्दतीनं विकास पावतो.

असा यशस्वी उद्योग स्थापन करणारी व्यक्ती ही तशीच तयारीची व सक्षम असते. ही सक्षमता निसर्गाची देणगी असून ती एखाद्या व्यक्तीलाच लाभलेली असते. तिच्या पुढच्या पिढीत ती त्याच प्रमाणात उतरेल अशी खात्री देता येत नाही. तरीही वारसाहक्काने अशा उद्योगांची मालकी तिच्या पुढच्या पिढ्यांना मिळत जाते.

कुटुंब नियंत्रित उद्योगांना इतिहासकाळी जातीय परिमाणही लाभले होते. इंग्रजांनी आधुनिक उद्योग भारतात आणण्यापूर्वी भारतात उद्योगांना जातिव्यवस्थेचा आधार मिळत असे. म्हणजेच एखादा विवक्षित उद्योग ठराविक जातीनं करायचा असा प्रघात होता. अन्य जातींना तो करण्यास बंदी होती. साहजिकच या जात्याधारित उद्योगांना सुरक्षित

बाजारपेठ मिळत असे. त्यामुळं अशा जातीचे लोक पिढ्यान्‌पिढ्या तोच उद्योग किंवा व्यवसाय करून पोट भरीत. आजही याच प्रमाणात ही ठेवण टिकून आहे.

इंग्रजांची सत्ता स्थापन झाल्यानंतर भारताला पाश्चात्य आधुनिक विज्ञान व तंत्रज्ञानाचा परिचय झाला. या तंत्रज्ञानावर आधारित उद्योग सुरू केले. मानवी शक्तीचा वापर करून उत्पादनं बनविण्यापेक्षा यंत्रांच्या साहाय्याने कमी श्रमांत, प्रचंड प्रमाणात, स्वस्त व चांगल्या दर्जाचं उत्पादन हे इंग्रजी उद्योगांचं वैशिष्ट्य होतं. ती स्वीकारल्यानंतर मूळ भारतीय उद्योगपध्दती मागे पडत जाऊन नवी औद्योगिक घराणी जन्माला आली.

आधुनिक उद्योगांचा अंगीकार केला गेला, तरी ते चालविण्याची व त्यांचं नियंत्रण हस्तांतरित करण्याची पध्दती मात्र जुनीच राहिली. पुढच्या पिढीची योग्यता असो किंवा नसो अगोदरच्या पिढीतील उद्योगपतींनी उभ्या केलेल्या औद्योगिक साम्राज्याची सूत्रं जन्मसिध्द हक्कानुसार नव्या पिढीकडे जात राहिली व अजूनही जात आहेत. नव्या पिढीतील सर्वच व्यक्ती नशिबानं मिळालेला हा वारसा चालविण्यास समर्थ नव्हत्या किंवा नाहीत असा त्याचा अर्थ नव्हे. अनेकांना व्यवसायाचे हे बाळकडू लहानपणापासून घरातच मिळाले असल्याने त्यांनी वडिलोपार्जित व्यवसायाची प्रचंड भरभराट केल्याचीही उदाहरणं आहेत. बऱ्याच औद्योगिक घराण्यांशी संधान बांधण्याची कलाही अवगत करून घेऊन व्यवसाय टिकविले व वाढविले. गेल्या दशकापर्यंत देशात असलेल्या बंदिस्त अर्थव्यवस्थेमुळे हे शक्य झालं. अशा अर्थव्यवस्थेची सर्व सूत्रे राजकारण्यांच्याच हाती असल्याने त्यांना धरून राहून काही घराण्यांनी आपला विकास साधून घेतल्याचीही उदाहरणं आहेत.

गेल्या सुमारे २० वर्षांपासून परिस्थिती झपाट्यानं बदलत आहे. जगभरात मुक्तीचं वारं वाहत आहे. अर्थव्यवस्थाही त्यापासून अलिप्त राहिलेली नाही. आर्थिक सुधारणांचा वेग जसा वाढत आहे, तसे उद्योगांचे जाती व राजकारणी यांच्यावरील अवलंबित्व कमी कमी होत आहे. सांप्रत काळात उद्योगाचं अस्तित्व उद्योजकाची जात किंवा राजकीय लागेबांधे यावर अवलंबून न राहता, आधुनिक तंत्रज्ञानाचा स्वीकार करण्याची तयारी, भांडवल उभे करण्याची क्षमता, उत्पादनांची गुणवत्ता व किफायतशीरपणा आणि ग्राहकांची पसंती यावर अवलंबून आहे. कारण माणूस हा पूर्वीप्रमाणे केवळ 'सामाजिक प्राणी' न राहता 'आर्थिक प्राणी' बनला आहे.

या बदलत्या परिस्थितीची झळ भारतातल्या कुटुंब नियंत्रित उद्योगांना जाणवू लागली आहे. याखेरीज मोठ्या औद्योगिक घराण्यांमध्ये कालांतराने पडणारी फूट, घराण्यांच्या सदस्यांमधले हेवेदावे, व्यक्तिगत स्वार्थासाठी एकमेकांचे पाय ओढण्याचा प्रयत्न करणं इत्यादी समस्याही भेडसावत आहेत. पूर्वी अशा उद्योगांमध्ये महत्त्वाच्या

पदांवर स्वतःच्या समाजातील किंवा नात्यातील व्यक्ती नेमल्या जात असत. त्या व्यक्तीही मालकाशी व व्यवसायाशी प्रामाणिक राहत. मात्र, आता हा विश्वास आणि स्वामीनिष्ठा कमी झाली आहे. आयकर, अबकारी कर चुकविण्याच्या आरोपाखाली खटले सुरू असलेले कित्येक उद्योगपती नातेवाईक किंवा आपल्या समाजाच्याच माणसांनी आपल्याला यात अडकवले म्हणून तक्रार करताना दिसतात. म्हणजेच एका बाजूला उद्योगाच्या बदलत्या स्वरूपाचं आव्हान तर दुसऱ्या बाजूला स्वतःच्याच माणसांकडून धोका होण्याची शक्यता अशा कात्रीत कुटुंब नियंत्रित उद्योग सापडले आहेत. त्यामुळं त्यांचं भवितव्य काळजी करण्यासारखं आहे.

कुटुंब नियंत्रित उद्योगांच्या चालकांनी सरंजामी वृत्ती सोडणं हा या समस्येवरील उपाय आहे. उद्योग माझ्यासाठी नसून मी उद्योगासाठी आहे, याची जाणीव ठेवल्यास हा गुंता काही प्रमाणात सुटू शकतो. व्यवस्थापकीय व इतर उच्च पदांसाठी अधिकाऱ्यांची निवड करताना गुणवत्ता हा एकमेव निकष लावण्याची सवयही त्यांनी लावून घेतली पाहिजे. मी म्हणेन ती पूर्वदिशा असा दुराग्रह न धरता नवे विचार, नव्या संकल्पना समजून घेणं, आपल्या अनिर्बंध अधिकाराचं विकेंद्रीकरण करणं, अहंगंड टाळून तज्ज्ञ व अनुभवी जाणकारांचा सल्ला घेणं, त्यांचा योग्य तो मान राखणं (मग त्या 'आपल्यापैकी' नसल्या तरी) इत्यादी मार्गांनी हे उद्योग या समस्यांमधून बाहेर पडू शकतील.



तणाव म्हणजे काय?:

काम आणि जबाबदारी या धक्क्यांविरुध्द शरीराने व्यक्त केलेली प्रतिक्रिया म्हणजे तणाव असं म्हणता येईल. कामाचं ओझं जितकं जास्त तितकी ही प्रतिक्रिया अधिक तीव्र असते. मात्र, ही सर्व व्यक्तींमध्ये सारख्या प्रमाणात निर्माण होत नाही. समान कामाचा दोन भिन्न व्यक्तींच्या शरीरावर होणारा परिणाम वेगवेगळा असतो.

गेल्या दहा हजार वर्षांचा इतिहास पाहता असं दिसतं की, मानवाच्या कामांमध्ये ज्या झपाट्यानं फरक पडत गेला, त्या वेगानं त्याच्या शरीराची रचना व क्षमता बदलत गेलेली नाही. म्हणजेच आपलं आजचं शरीर हे आजच्या कामांच्या तुलनेत कालबाह्य आहे. शरीर दोन हजार वर्षांपूर्वीचं पण कामं मात्र आजची, अशी स्थिती आहे. वाहतुकीच्या रस्त्याच्या उदाहरणावरून हा मुद्दा चांगल्या प्रकारे समजून घेता येईल.

रस्त्यावरील वाहतूक सुरळीत चालेल की नाही, हे वाहनांची संख्या आणि रस्त्यांची रुंदी व मजबूतपणा यावर अवलंबून आहे. दरवर्षी वाहनांची संख्या वाढत जाते, पण रस्त्यांची रुंदी वाढविता येत नाही. ती कधी तरी २५-३० वर्षांनी एकदाच वाढविली जाते. साहजिकच वाहनांच्या वाढत्या संख्येचा ताण रस्त्यावर पडतो. मग, ट्रॅफिक जाम, अपघात, प्रदूषण इत्यादी समस्या रोजच्याच होऊन बसतात. वाहनं आणि रस्ता यांचा जो संबंध आहे, तोच शरीर आणि त्याला करावी लागणारं कामं यांचा आहे.

कामाचा ताण वाढला की, सर्वात आधी समस्या जाणवू लागते ती रक्तदाबाची. असं का होतं याचंही मजेशीर कारण आहे. हजारो वर्षांपूर्वी मानव आजच्यासारखा शहरात नव्हे तर जंगलात राहत होता. एखादा हिंस्र प्राणी समोर आला की, त्याच्यासमोर दोनच पर्याय असत.. एक लढणे किंवा दोन पळणे. दोन्ही कामांसाठी शरीरातील रक्ताभिसरणाचा वेग वाढण्याची आवश्यकता असे. त्यामुळे मेंदूकडून रक्तात अधिक प्रमाणात ॲड्रिनेलिन हे द्रव्य मिसळले जाई. त्यामुळे रक्तदाब वाढत असे व लढणे किंवा पळणे शक्य होई. म्हणजेच रक्तदाबाचा फायदा होत असे. धोका टळला की रक्तदाब नाहीसा होऊन शरीर मूळपदावर येत असे.

शरीराची ही सवय आजही टिकून आहे. काम समोर आलं की रक्तदाब वाढतो. पण आधुनिक जगातील कामाचं स्वरूप वेगळं आहे. आपण कामाशी 'लढू'ही शकत नाही. किंवा त्यापासून पळून 'जाऊ' शकत नाही. एक उदाहरण पाहू या. समजा, आपली कामं सुरू होण्याची वेळ सकाळी ९ वाजता आहे, पण आपण १० वाजता कामावर गेलो. आपला बॉस त्या अगोदर तिथं आलेला आहे. आपण जागेवर नसल्याचं पाहून त्याने 'ताबडतोब येऊन भेटावे' असा निरोप ठेवला आहे.

तो निरोप जेव्हा आपल्याला कळतो, तेव्हा आपला रक्तदाब वाढतो, पण आपण बॉसशी भांडू शकत नाही, कारण चूक आपली असते व बॉसला भेटणं टाळू शकत

नाही.

संस्थेतील विविध घटकांशी ठेवावे लागणारे संबंध हे तणावांचं आणखी एक महत्त्वाचं कारण आहे. विशेषतः मधल्या पातळीवरील व्यवस्थापकांना हा तणाव अधिक जाणवतो. त्याचं काम मुख्यतः कंपनीच्या मालकांकडून धनसाहाय्य मिळविणं, कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेणं आणि हे धन आणि काम यांचा संयोग घडवून कंपनीचं उद्दिष्ट पूर्ण करणं हे असतं. हे काम पूर्ण झालं की कंपनीला त्यापासून झालेल्या फायद्याचा काही भाग कर्मचाऱ्यांना देऊन उरलेला फायदा कंपनीच्या विस्तारासाठी वापरण्याचं कामही त्याचं असतं.

वरवर पाहता हे काम सोपं वाटतं. पण प्रत्यक्षात तसं नसतं. व्यवस्थापक मालकाकडं पैसे मागायला जातो, तेव्हा प्रथम त्याला नकारच मिळतो. दुसऱ्यांना 'या वर्षी नको, पुढे पाहू' असं उत्तर मिळतं. सहजपणानं पैसे मिळत नाहीत. आठ दहा वेळा विविध मार्गांनी प्रयत्न कल्यावरच ते हाताला लागतात. तेही बऱ्याच वेळा अपुरे असतात.

दुसरी जबाबदारी कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेण्याची. तुम्ही १० टक्के जास्त काम कराल तर महिना १०० रुपये अधिक दिले जातील असं मधाचं बोट लावावं लागतं. तरी महिना १०० रुपये अधिक देऊनही कर्मचारी अधिक काम करतीलच, अशी शाश्वती नसते. ते कामही त्याला स्वतः उभं राहून करून घ्यावं लागतं.

एवढं करून कंपनीचा फायदा झाला, की आपल्याला अधिक वाटा मिळावा यासाठी मालक आणि कर्मचारी यांच्यात चढाओढ सुरू होते. यात मधल्यामध्ये व्यवस्थापकाची अवस्था 'ना घर का ना घाट का' अशी होते.

कोणत्याही कंपनीच्या वार्षिक सर्वसाधारण सभेला आपण जाऊन पाहा. अधिकाऱ्यांनी १० टक्के लाभांश जाहीर केला की, समभागधारक (म्हणजेच कंपनीचे मालक) १५ टक्के का नाही असा सवाल विचारतात. १५ टक्के दिला तर २० टक्के का नाही असा सूर लावतात. त्यांचं समाधान होतच नाही. इकडे कर्मचारी वाढीव पगाराची मागणी करतात. आपल्या कामामुळं कंपनीचा फायदा झाला आहे. त्यामुळं आमच्या मागण्या मान्य झाल्याच पाहिजेत असा आग्रह धरतात. या ओढाताणीत व्यवस्थापकांवरील ताण असह्य झाला नाही तर नवल. व्यवस्थापकाला रक्तबंबाळ करणाराच हा खेळ असतो. पण व्यवस्थापकानं याबाबत तक्रार करायची नसते. कारण हा त्याच्या कामाचा एक भागच आहे. आपण बेडपॅन्‌ला हात लावणार नाही असं एखादी परिचारिका म्हणू शकेल का?

अशा प्रकारे व्यवस्थापकाला चहूबाजूंनी तणाव झेलावा लागतोच. तो त्याने शास्त्रशुध्द पध्दतीनं पेलला, तर त्याचा त्रास होत नाही. तो पेलण्याचे मार्ग कोणते याबाबत पुढील लेखात पाहू.



व्यवस्थापन 'तणावा'चं

'तणाव' हा व्यवस्थापकीय कामकाजाचा एक अविभाज्य घटक आहे. त्यामुळं त्याच्याशी जुळवून घेणं प्रत्येक व्यवस्थापकासाठी अनिवार्य आहे. जेव्हा तणाव एका मर्यादेच्या आत असतो, तेव्हा त्याची समस्या तितकीशी जाणवत नाही. इतकंच नव्हे तर मर्यादित तणाव हा दोन तऱ्हांनी उपयुक्त असतो. एक, त्यामुळं व्यवस्थापक कृतिशील राहतो. तणावच नसेल, तर आळस येतो. काम टाळण्याची प्रवृत्ती निर्माण होते. उदाहरणार्थ, या रविवारी आपल्या वडिलांना पत्र लिहायचं असा निश्चय आपण करतो. रविवारी सुटी असल्यानं आपल्यावर तणाव नसतो. पूर्ण दिवस पडलाय, लिहू आरामात अशा विचारात सकाळी उशिरा उठणं होतं, मग वर्तमानपत्राचं वाचन आणि नाश्ता होईपर्यंत तुमच्या आवडत्या टी.व्ही.शो ची वेळ झालेली असते. मग जेवण. त्यानंतर आठवड्यातून एकदाच करायला मिळणारी वामकुक्षी. तुम्ही जागे होता तेव्हा टीव्हीवरच्या संध्याकाळच्या सिनेमाची वेळ झालेली असते. तो संपेपर्यंत रात्रीच्या भोजनाची वेळ. भोजनानंतर 'आता पुढच्या रविवारी लिहू पत्र,' असा विचार करून तुम्ही निद्रादेवीच्या अधीन होता. असं होता होता महिनोंमहिने पत्र लिहायचं राहून जातं. एक दिवशी वडिलांचंच तुम्हाला पत्र येतं. त्यांनी त्यांची काही अडचण कळविलेली असते. वडील अडचणीत आहेत असं समजता तुमच्यावरील तणाव वाढतो. त्या तिरमिरीत तुम्ही पत्र लिहायला बसता, आणि जे काम कित्येक रविवार झालेलं नसतं, ते एका तासात पूर्ण होतं हा महिमा 'तणावा'चा असतो. मात्र, विशिष्ट मर्यादेपलीकडं तणाव वाढल्यास त्याचा उलट परिणाम होतो. तणाव वाढत असताना एका ठराविक मर्यादेपर्यंत आपली कामगिरी चांगली होते. तो खूपच वाढला म्हणजे काम नकोसं होतं. कामाचा आनंद मिळण्याऐवजी कामाबाबत भीती निर्माण होते. याच ठिकाणी तणावांचं व्यवस्थित व्यवस्थापन करण्याची आवश्यकता असते.

विशिष्ट पातळीपर्यंतच्या तणावाची शरीराला सवय झाली की, त्यापेक्षा कमी किंवा अधिक तणावाचा त्रास होऊ लागतो. माझ्या शेजारी एक वृध्द दाम्पत्य राहतं. त्यातील महिलेनं आपल्या मुलांना सर्व प्रकारच्या खस्ता खाऊन वाढवलं, शिकवलं, मोठं केलं. त्या २०-२५ वर्षांत प्रचंड काम पडूनही तिला कामाचा तणाव अजिबात

जाणवला नाही. नंतर नोकरीनिमित्तानं मुलं बाहेरगावी गेली. घरात हे वयस्कर जोडपं एकटंच राहिलं. आता काम अगदी कमी असूनही त्या गृहिणीला पाठदुखी, स्पॉंडिलायटीस, थकवा इत्यादी आजार जाणवू लागले. कारण कामाचा तणाव कमी झाला होता आणि कमी तणावांशी जुळवून घेण्याची सवय तिच्या शरीराला नव्हती.

काही वर्षांनंतर तिची मुलगी बाळंतपणासाठी माहेरी आली आणि तिचे आजार कुठल्या कुठं पळून गेले. कारण आता ती काही महिने पूर्णपणे कामात राहणार होती. म्हणजेच ठराविक प्रमाणापेक्षा कमी तणावही काही वेळा समस्या निर्माण करू शकतो. त्यामुळं तणावाचं व्यवस्थापन करताना तो काही मर्यादेपक्षा कमीही करू दिला जाऊ नये. तणाव सुखावहही वाटेल आणि आपल्याला कृतिशीलही ठेवेल अशा पध्दतीनं त्याचं व्यवस्थापन होणं आवश्यक आहे.

तणावाचे निराकरणः सुखावह पातळीपेक्षा तणाव अधिक वाढला की, त्यावर नियंत्रण ठेवण्याचे दोन मार्ग असतात. एक, तो सहन करण्याची शरीराची क्षमता वाढविणं. दोन, शरीराच्या क्षमतेनुरूप तणावांची तीव्रता कमी करण्याचा प्रयत्न करणं.

तणाव सहन करण्याची क्षमता अनुभव व वयाबरोबर वाढत जाते. आपला नोकरीतील पहिला दिवस आठवा. त्या दिवशी आपण किती 'तणावाखाली' होता! आपण नव्या जगात प्रवेश करीत आहोत. सगळं व्यवस्थित होईल ना? या धास्तीनं आपल्याला रात्री झोपही नीट आली नव्हती. मात्र आठच दिवसांत आपण नोकरीत रुळलात. अनुभवानं तणाव कमी झाला. एका विख्यात लष्करी अधिकाऱ्याचं प्रसिध्द वाक्य आहे, तो म्हणतो, 'मी पहिल्या दिवशी रणभूमीवर गेलो, तेव्हा शत्रूच्या सर्व गोळ्या माझ्याच दिशेनं येत आहेत असं मला वाटत होतं. दुसऱ्या दिवशी गेलो तेव्हा काही गोळ्या माझ्या दिशेने येत आहेत असं वाटलं आणि तिसऱ्या दिवशी एकही गोळी माझ्या दिशेनं आली नाही असं वाटलं,' म्हणजेच सरावानं आणि अनुभवानं धीर चेपला आणि तणाव कमी झाला. व्यवस्थापकांच्या जबाबदाऱ्यांमध्ये वाढ झाली की, तणाव सहन करण्याची क्षमताही वाढीस लागते. विमान चालविणारा एक पायलट अचानक पंतप्रधान होतो. पायलट असतानाही एका उड्डाणानंतर तो चोवीस तास विश्रांती घेत असे, पण पंतप्रधान झाल्यानंतर चोवीस तास काम केल्यानंतरही त्याला सहा तासांची विश्रांती मिळणं मुश्किल होतं, पण हा तणाव त्याचं शरीर आनंदानं स्वीकारतं. या विश्लेषणावरून हाच निष्कर्ष निघतो की, कामाचं स्वरूप, त्याची व्याप्ती आणि प्रमाण, आपली शारीरिक क्षमता, आपल्या हाती असलेले अधिकार, सांपत्तिक स्रोत आणि अधिकारपदामुळं आपल्यावर पडलेली जबाबदारी याचा सुरेख मिलाफ साधून तणावांचं व्यवस्थापन यथायोग्य करता येतं. मात्र व्यवस्थापकाने यासाठी स्वतःला काही प्रशिक्षण देणं आवश्यक आहे. त्याच्या काही पध्दती आहेत. त्याबद्दल पुढील लेखात.

तणावांवर उपाय

व्यवस्थापकावर पडणाऱ्या तणावांवर उपाय करण्यासाठी प्रथम तणावांचा स्रोत शोधणं आवश्यक आहे. तणावांचे मूलतः तीन स्रोत असतात.

१. कामाचं अनिश्चित स्वरूप

२. संबंधातून निर्माण होणारे तणाव

३. व्यक्तिगत समस्या

कामाचं अनिश्चित स्वरूप :

व्यवस्थापकावर एखादी जबाबदारी सोपविली जाते, तेव्हा कित्येकदा तिचं स्वरूप निश्चित व आखीव नसतं. किंबहुना सक्षम व्यवस्थापकांवर अशीच कामं अधिक प्रमाणात सोपविली जातात. काम सोपविताना व्यवस्थापकाला फक्त कामाची बाह्य रूपरेखा, काम संपविण्यासाठीचा अवधी आणि फलनिष्पत्तीची अपेक्षा इतकंच सांगितलं जातं. त्यानंतर व्यवस्थापकालाच त्याबाबत निर्णय घेऊन ठराविक कालावधीत अपेक्षित परिणाम साध्य करून दाखवावा लागतो.

त्यामुळं पुष्कळदा गोंधळ निर्माण होऊन मानसिक ताण वाढतो. अशी अनिश्चित स्वरूपाची कामं करताना व्यवस्थापकाला स्वतःलाच कामामधली त्याची भूमिका, इतर सहकाऱ्यांचे स्थान, काम करण्याची पध्दती इत्यादीबद्दलचा निर्णय घ्यावा लागतो. त्यामुळं सहकाऱ्यांशी मतभेद, कामाच्या पध्दती ठरविताना होणारी ओढाताण, अन्य सहकाऱ्यांना कामाचं स्वरूप समजावून सांगताना करावी लागणारी कसरत इत्यादीमुळं त्याच्यावरील ताण वाढतो.

अशावेळी थेट कामाला सुरुवात करण्याऐवजी प्रथम कामाचं चिंतन करणं, त्याबाबत एक निश्चित संकल्पना स्वतःच्या मनात प्रथम निर्माण करणं, स्वतःच्या कंपनीतल्या किंवा बाहेरच्या अनुभवी व्यवस्थापकांशी विचारविमर्श करणं, कामाचा कागदावर सविस्तर आराखडा तयार करणं, कामाचा कोणता भाग कुणाकडून करून घ्यायचा त्याबाबत विचार करणं व त्याप्रमाणं कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांची निवड करणं (म्हणजेच कामाचं विकेंद्रीकरण करणं), आणि कामाच्या सुरुवातीपासून पूर्तीपर्यंतचं

वेळापत्रक तयार करणं इत्यादी 'ग्राऊंड वर्क' अगोदर तयार करून ठेवल्यास अनिश्चित कामाचं स्वरूप बऱ्याच प्रमाणात निश्चित करता येतं आणि एकदा कामाचं स्वरूप निश्चित झालं की, तणाव पुष्कळसा कमी होतो.

संबंधातून निर्माण होणारे तणाव :

व्यवस्थापकाला त्याचा बॉस, सहकारी, कनिष्ठ सहकारी, कामगार संघटना, ग्राहक, पुरवठादार इत्यादींशी संबंध राखावे लागतात. हे संबंध जितके समतोल तितकी त्याची कामगिरी प्रभावी होते. मात्र हा समतोल राखणं, ही जिकिरीची बाब आहे. हे करताना प्रचंड मानसिक ताण सोसावा लागतो.

हा ताण संहनीय पातळीवर आणण्यासाठी पाच कलमी प्रक्रिया उपयोगी पडते.

१) संयम राखून 'थांबा आणि वाट पाहा' या धोरणाचा अवलंब करणेः

व्यवस्थापकाला वरिष्ठांच्या किंवा सहकाऱ्यांच्या मदतीची आवश्यकता असते तशी त्यांनाही असते. त्यामुळं सुरुवातीच्या काळात काही मतभेद निर्माण झाले तरी शब्दाशब्दी करून वातावरण न तापविता संयमाने स्थिती हाताळावी आणि आपलं काम करीत राहावं. व्यवस्थापकाची कामाची पध्दत योग्य असेल तर काही काळाने ती इतरांना पटल्यावाचून राहत नाही. विशेषतः ज्या व्यवस्थापकाला 'एकटं' पाडलं जातं, त्याच्यासाठी हा उपाय परिणामकारक आहे. कारण चर्चेच्या वेळी अशा 'आयसोलेटेड' व्यवस्थापकाचं म्हणणं इतर सहकारी मान्य करीत नाहीत. अशा वेळी ते आपल्या कामातून पटवून देणं त्याच्या हातात असतं. यासाठी संयमाची आवश्यकता आहे.

२) तणाव निर्माण करणाऱ्या सहकाऱ्याशी चर्चाः

कित्येकदा सहकारी किंवा वरिष्ठांना मुद्दाम तणाव निर्माण करून स्वतःचं महत्त्व सिध्द करण्याची सवय असते. तर बऱ्याचदा प्रामाणिक मतभेदांमुळं तणाव निर्माण होतात. अशा वेळी सामोपचारानं चर्चा करून वाद मिटवणं लाभदायक आहे. यामुळं मनं मोकळी होऊन तणाव पुष्कळसा निवळतो.

३) योग्य वेळी लढाऊ बाणा प्रकट करणं :

वाटाघाटी व चर्चा या मार्गानं तणाव दूर न झाल्यास योग्य वेळी ठामपणे आपलं म्हणणं स्पष्ट मांडण्याची हिंमत व्यवस्थापकानं दाखवलीच पाहिजे. जो आपल्या मतांशी कोणतीही तडजोड करणार नाही. त्यासाठी लढण्याची त्याची तयारी आहे हे इतरांच्या लक्षात आल्यास ते नरमाईची भूमिका घेण्याचा संभव असतो. तेही न घडल्यास वेळप्रसंगी काम सोडण्याची तयारी दाखववावयास हवी. ताण सहन करून मनाविरुध्द काम करीत राहण्यापेक्षा इतरत्र संधी शोधणं शरीरस्वाथ्याच्या दृष्टीनं फायद्याचं असतं. तेव्हा एखादी कंपनी किंवा एखादं काम हा प्रतिष्ठेचा मुद्दा न बनविता त्यातून बाहेर

पडण्याची तयारीही त्यानं ठेवली पाहिजे.

४) शरणागती :

वरील तीनही मार्ग अयशस्वी ठरल्यास 'सर सलामत तो पगडी पचास' हे धोरण व्यवस्थापकाला अवलंबावं लागतं. प्रत्येक वेळी नवं काम किंवा नोकरी मिळणं शक्य नसतं. अशा वेळी 'यशस्वी माघार' घेऊन स्वतःचा मान आणि अस्तित्व टिकवून धरणं ही 'स्ट्रॅटेजी' वापरावी लागते. लढाईत प्रत्येक वेळी विजयच होईलच अशी अपेक्षा बाळगणं व्यर्थ आहे. काही वेळा पांढरं निशाण फडकावून स्वतःला तयारीसाठी वेळ देणं आणि पुन्हा संधी मिळताच पूर्ण तयारीनिशी हल्लाबोल करणं यात लाजण्यासारखं काहीच नाही. युक्तीनं पत्करलेल्या शरणागतीचाही तणाव कमी होण्यास उपयोग होतो. तणाव कमी करण्यासाठी काय करावं हे आपण पाहिलं. आता काय करू नये हे देखील ध्यानात घेतलं पाहिजे.

स्वतःवरचा ताण घालविण्यासाठी दुसऱ्यावर टीका करणं, अपशब्दांचा वापर करणं, शिव्याशाप देणं हा उपाय खूपच लोकप्रिय आहे. मात्र, शहाण्या व्यवस्थापकानं तो कधीही करू नये. कारण त्यामुळं तणाव तात्पुरता वाढविण्यासच तो उपाय कारणीभूत ठरतो. दुसऱ्यांबद्दल वाईट बोलणाऱ्यांची पत आणि इभ्रत राहत नाही हे सूज्ञ व्यवस्थापकानं लक्षात घ्यावं.

व्यक्तिगत अडचणी :

यामुळं निर्माण होणाऱ्या तणावांवरही वरील उपाय लागू पडतात. घरगुती समस्यांचा कार्यालयीन कामावर परिणाम होऊ नये याची खबरदारी प्रत्येकानं घेतली पाहिजे. व्यक्तिगत तणाव आपल्या जिवलग मित्रांबरोबर किंवा नातेवाईकांबरोबर हितगुज करून दूर करता येतात.

सारांश:

मानसिक तणाव हा व्यवस्थापकीय कामाचा अविभाज्य आणि अटळ हिस्सा आहे. त्याचप्रमाणं अति तणाव शारीरिक अस्वास्थ्याला कारणीभूत ठरतो. हेही सत्य आहे. तेव्हा तणावाची अपरिहार्यता आणि त्याचा विपरीत परिणाम या दोन टोकांच्या मध्यभागी स्वतःला ठेवणं, ही कला प्रत्येक व्यवस्थापकाला आत्मसात करून घ्यावीच लागते. तणाव कमी करण्याचा हाच एक राजमार्ग आहे.



युग 'एकलव्याचं'

मी शाळेत शिकत असताना आम्हाला संस्कृत विषय होता. त्याचा पहिलाच तास घेण्यासाठी आमचे शिक्षक वर्गात आले आणि म्हणाले, 'मुलांनो, आपण भाग्यवान आहात.' आम्ही अचानक भाग्यवान कसे झालो याचे आश्चर्य वाटले. 'का' म्हणून विचारता, ते म्हणाले, 'आपण कोणता विषय शिकणार आहोत, माहीत आहे का?' 'संस्कृत', आम्ही उत्तरलो.

'संस्कृत काय आहे, हे आपल्याला माहीत आहे का?' त्यांनी विचारलं. 'हो, ती एक भाषा आहे', आमच्यापैकी बहुतेकांनी उत्तर दिलं. मात्र, काही म्हणाले, 'तो भरपूर गुण मिळवून देणारा विषय आहे.' (आमच्या वेळी गणित, विज्ञान व संस्कृत हे तीन स्कोअरिंग विषय असत.)

'दोन्ही उत्तरं चुकीची आहेत. संस्कृत ही केवळ भाषा किंवा गुण मिळवून देणारा विषय नव्हे. आपल्या पाच हजार वर्षांच्या संस्कृतीचं ज्ञानभांडार खोलणारी ती चावी आहे. एकदा ती तुमच्या हाती लागली की, सारं धन तुमचंच समजा.' शिक्षकांनी सांगितलं. वर्गात आम्ही चाळीस विद्यार्थी होतो. शिक्षकांचं म्हणणं प्रत्येकाला पटलं नाही. केवळ १०-१२ विद्यार्थ्यांनीच त्यावर विश्वास ठेवला.

मॅट्रिकनंतर पुढच्या शैक्षणिक जीवनात संस्कृतशी माझा संबंध आला नाही. केमिकल इंजिनिअरिंग किंवा नंतर एमबीए या शिक्षणक्रमात तो विषय नव्हता. तरी आजही मी संस्कृत वाचतो. माझ्या शिक्षकांनी मला केवळ तो विषय शिकवला नाही, तर पहिल्याच तासापासून त्या विषयाबद्दल उत्सुकता आणि आवड निर्माण केली. एकदा एखाद्या विषयाबद्दल उत्सुकता निर्माण केली की, विद्यार्थी तो स्वतःच्या प्रेरणेने पुढे शिकत राहतो.

थोडक्यात, विद्यार्थ्याचा एकलव्य होतो. महाभारतातील एकलव्यानं गुरू द्रोणाचार्यांकडून धनुर्विद्या शिकण्याची स्फूर्ती घेतली. नंतर त्यानं ही विद्या स्वतःच्या हिमतीवर आणि स्वयंप्रयासाने गुरुवर अवलंबून न राहता साध्य केली.

असे एकलव्य तयार करणं हीच शिक्षकाची जबाबदारी आहे. केवळ 'स्पून फीडींग'

न करता स्वतःच्या बळावर विषयात पारंगत होण्याची वृत्ती विद्यार्थ्यात निर्माण करणं हेच खरं शिक्षकी कौशल्य आहे.

गेल्या काही हजार वर्षांमध्ये शिक्षक आणि त्याचे विषय यामध्ये आमूलाग्र बदल झाला आहे. तरी शिक्षकाची ही मूळ जबाबदारी कायम आहे.

पुरातन काळी विद्यार्थी वयाच्या आठव्या वर्षी शिक्षणासाठी गुरुगृही जात. तेथे त्या काळी शिकविल्या जाणाऱ्या सर्व विषयांचे ज्ञान एकाच गुरूकडून घेत. आजच्या आधुनिक शिक्षण पध्दतीत एकाच विषयाचे विविध भाग शिकविण्यासाठी वेगवेगळे शिक्षक असतात. एकंदर शैक्षणिक जीवनात विद्यार्थी विविध शिक्षण संस्थांमधून किमान शंभर शिक्षकांच्या हाताखालून जातो. यापैकी प्रत्येक शिक्षक विद्यार्थ्याचा एकलव्य बनवतोच असे नाही. कित्येक शिक्षकांचं लक्ष केवळ 'पोर्शन कम्प्लीट' करण्याकडे असतं. मात्र, विद्यार्थ्यांच्या मनात विषयाबद्दल आस्था निर्माण करणारे शिक्षकच आयुष्यभर त्यांच्या लक्षात राहतात.

विद्यार्थ्यांच्या मानसिकतेतही आज बदल झाला आहे. शाळा-कॉलेजातून मिळणाऱ्या औपचारिक शिक्षणापेक्षा शिकवणीला जाऊन अधिकाधिक गुण मिळविण्याकडं त्यांचा कल आहे. कॉलेजातील वर्गांमध्ये ३० टक्केसुध्दा हजेरी नसते. पण कोचिंग क्लासेस मात्र ओसंडून वाहत असतात. कारण उघड आहे. केवळ उपचार पूर्ण करण्याच्या दृष्टीनं कॉलेजात दिल्या जाणाऱ्या शिक्षणात वेळ खर्च करण्यापेक्षा जास्त गुण मिळवून पुढील मार्ग मोकळा करणारं शिक्षण विद्यार्थ्यांना अधिक भावतं. कोचिंग क्लासेसमध्ये असंच शिक्षण दिलं जातं.

आताचा विद्यार्थी 'रिझल्ट ओरिएंटेड' आहे. जास्तीत जास्त गुण मिळवून देणं हेच कोचिंग क्लासेसचं ध्येय असतं. मात्र कॉलेजमधील शिक्षकाचं मुख्य काम ज्ञान देणं हे असतं.

शैक्षणिक संस्थांमध्ये दिल्या जाणाऱ्या औपचारिक शिक्षणाला आणि शिक्षकांना सध्याच्या काळात काही महत्त्व उरलं आहे की नाही आणि असल्यास त्यांची भूमिका कोणती, असा प्रश्न सध्याच्या परिस्थितीत निर्माण झाला आहे.

त्याचं महत्त्व निश्चितच आहे. शिकवण्यांमधून गुणांची निश्चिती होत असली तरी विषयाचं सखोल ज्ञान आणि ते मिळविण्याची लालसा तितकीच महत्त्वाची आहे. गुणांचा उपयोग पुढील शिक्षणाकरिता प्रवेश मिळविण्यासाठी होत असला तरी तो तात्कालिक असतो. शिक्षण संपल्यानंतर नोकरी किंवा व्यवसाय करताना आणि त्यात यशस्वी होताना परीक्षेत मिळालेले गुण उपयोगी पडत नाहीत. तिथं ज्ञानाची लालसा, नवं शिकण्याची प्रवृत्ती आणि ज्ञानात भर घालण्यासाठी प्रयत्न करण्याची सवय हीच

त्रयी महत्त्वाची ठरते. आणि हे संस्कार शैक्षणिक जीवनातच व्हावे लागतात.

त्यामुळं परीक्षेत यश मिळविण्याचे झटपट उपाय कितीही असले किंवा निर्माण झाले तरी औपचारिक शिक्षणाची आवश्यकता कमी होत नाही. उदाहरणार्थ, हॉटेलमध्ये घरच्यापेक्षा चवदार आणि वैविध्यपूर्ण पदार्थ मिळत असले व ते खाण्याकडं नव्या पिढीचा ओढा अधिक असला तरी शरीरप्रकृतीचा दीर्घकालीन विचार करता घरच्या जेवणाची तुलना कशाशीच होत नाही. परीक्षेमधील यश आणि विषयाचं ज्ञान यात हाच फरक आहे. अर्थात हे दोन्ही मिळवून देणाऱ्या शिक्षणामध्येही तोच फरक आहे. म्हणूनच शिकवण्या, परीक्षेत यश मिळवून देणारी पुस्तकं इत्यादींकडून कितीही स्पर्धा होत असल्या तरी, शिक्षण संस्था आणि त्यातील शिक्षक यांनी 'एकलव्य' बनविण्याचं आपलं कार्य निरंतर सुरू ठेवणं आवश्यक आहे.

व्यवस्थापन शिक्षणातही आज अनेक नवे नवे विषय निर्माण झाले असून त्या सर्वांचं ज्ञान दोन-चार वर्षांच्या शिक्षणक्रमातून घेणं अशक्य आहे. शिक्षण संपवून व्यवसाय सुरू केल्यानंतर त्या ज्ञानात नित्य नवी भर टाकणं गरजेचं आहे आणि त्यासाठी व्यवस्थापकानं एकलव्य असणं जरुरीचं आहे.



भारतीय नीतिमूल्ये : समज - गैरसमज

माझ्या एका शिक्षक मित्राला निवृत्तीनंतर मूत्रपिंडांची समस्या जाणवू लागली. डॉक्टरांनी किडनी ट्रान्सप्लँटचा सल्ला दिला. पण ही शस्त्रक्रिया करण्यासाठी त्याला निवृत्तीनंतर मिळालेली सर्व रक्कम खर्च करावी लागली असती. मित्राला कॉलेजात शिकणारी दोन मुलं होती. त्यांच्या शिक्षणाला आणि त्याच्यावर अवलंबून असलेल्या पत्नीसाठी मग त्याच्याकडं पैसा उरला नसता. त्यानं पत्नीला सल्ला विचारला.

पत्नीनं व्यवहार्य विचार करून सांगितलं, 'पैसा माझ्या व मुलांच्या भवितव्यासाठी राखून ठेवा.'

हे उत्तर आपल्याला विचित्र वाटेल. या पत्नीला भारतीय संस्कृती माहीत आहे की नाही असाही प्रश्न आपण विचाराल. पण ही घटना सत्य आहे. 'भारतीय नीतिमूल्यां'मध्ये होत असलेल्या बदलांचे ते संकेत आहेत.

आता दुसरं उदाहरण पाहा. १९७८ मध्ये 'निवृत्तीनंतरचे जीवन' या विषयावर अमेरिकेत आयोजित केलेल्या प्रशिक्षण कार्यक्रमाला मी उपस्थित राहिलो होतो. प्रशिक्षणार्थींना एक प्रश्नपत्रिका देण्यात आली होती. त्यातील दोन प्रश्नांनी माझं लक्ष वेधून घेतलं.

१) आपण निवृत्त झाल्यानंतर आपले मातापिता आजारी पडले, तर त्यांची काळजी आपण स्वत: घ्याल की सरकारी रुग्णालयात सुविधा समाधानकारक नसतात हे माहीत असूनही त्यांना तिथं ठेवाल?

२) आपण निवृत्त झाल्यावर आपल्या मुलानं व्यवसाय सुरू करण्यासाठी आपल्या निवृत्ती निधीतील ३० टक्के रक्कम मागितली. आपण ती त्याला द्याल की आपल्या व पत्नीच्या चरितार्थासाठी राखून ठेवाल?

या प्रश्नाचे अधिकृत उत्तर 'पत्नी व आपल्यासाठी रक्कम राखून ठेवा असं होतं.

१९७८ मध्ये या उत्तराला आपण 'पाश्चात्य संस्कृती' म्हणून हिणवत होतो. पण याच नीतिमूल्यांनी आता शहरी भागातही शिरकाव केल्याचं आपल्याला पहिल्या

उदाहरणांवरून दिसून येईल.

भारतीय नीतिमूल्यांसंबंधी बरंच काही बोललं - लिहिलं जातं. ही नीतिमूल्यं अध्यात्माच्या पवित्र पायावर आधारित आहेत. पाश्चिमात्यांसारखी पैसा आणि भौतिक सुखावर अवलंबून नाहीत असं सांगितलं जातं. ते सिध्द करण्यासाठी पुराण काळातील ग्रंथ व घटनांचे दाखले दिले जातात. तथापि, हे सर्व लिखाण व्याख्यानांपुरतेच मर्यादित राहतं. व्यवहारात कोणत्याही कृतीचा पाया 'स्वार्थ' हाच असतो.

आपली नीतिमूल्यं घडविणारे तीन स्रोत असतात. एक, बालपणी पालकांनी केलेले संस्कार. दोन, जाणत्या वयात आल्यानंतर आपण स्वतः केलेली निरीक्षणं व तीन, स्वतःची अंतःप्रेरणा.

बालपणी आपल्याला 'चांगलं' आणि 'वाईट' यातील फरक समजावून दिला जातो. आपल्या खाण्यापिण्याच्या सवयी घडविल्या जातात. वडिलधाऱ्या मंडळींचा आदर करणं शिकवलं जातं. हे संस्कार पालक, आजोबा-आजी, कुटुंबातील इतर वयस्कर, नातेवाईक, शेजारी, शिक्षक इत्यादींकडून केले जातात.

आपण जाणत्या वयाचे होतो, तेव्हा बालपणीच्या या संस्कारांना आपल्या अनुभवांची व निरीक्षणांची जोड मिळते. त्यामुळे काही संस्कारांना तडे जातात, तर काही संस्कार आणखीनच पक्के होतात. जे ऐकलेलं असतं, त्यापेक्षा जे पाहतो त्यावर आपण जास्त विश्वासू ठेवू लागतो. बालपणीचे संस्कार व मोठेपणीचे अनुभव यांच्या संयोगातून आपली नीतिमूल्यं ठरतात.

तिसरा स्रोत अंतःप्रेरणेचा आहे. प्रत्येकाला स्वतंत्र बुध्दी निसर्गाकडून मिळालेली असते. तिचा वापर करून तो स्वतःचे विचार घडवतो आणि त्याप्रमाणं वागतो. आपल्याला अनेकदा एकाच घरातील दोन पिढ्या किंवा एकाच पिढीतील दोन व्यक्ती पूर्णतः भिन्न व परस्परविरोधी आचार-विचारांच्या आढळतात. याचं हेच कारण आहे.

चिनी तत्त्ववेत्ता कन्फ्युशियसच्या म्हणण्यानुसार 'परिस्थितीचं आकलन, सकारात्मक किंवा नकारात्मक विश्लेषण आणि विरोध सहन करण्याची ताकद यातून व्यक्तीची नीतिमूल्ये बनत जातात.

सध्याच्या काळात 'समानता' हे महत्त्वाचं नीतिमूल्य आहे. सर्व माणसं सारखीच असून समान संधींचे हक्कदार आहेत. ही पाश्चात्य संकल्पना आहे. यात लिंग, भाषा, जात, धर्म, समाज, इतकंच नव्हे तर देश किंवा राज्य यावर आधारित भेदाभेदही मानला जात नाही. याबाबत अमेरिकेत घडलेली एक घटना समजून घेणं मनोरंजक ठरेल.

व्हील चेअरवरील वृध्द व अपंगांना कुणाच्या मदतीशिवाय हालचाल करणं शक्य व्हावं म्हणून सर्व इमारतींना रॅंप असावेत, असा प्रस्ताव अमेरिकेतील एका राज्याच्या

विधिमंडळात मांडण्यात आला. काही सदस्यांनी त्याला विरोध करताना म्हटलं की, सर्व इमारतींना रॅम्प बांधण्यासाठी अतिप्रचंड खर्च करावा लागेल. त्याऐवजी वृध्द व अपंगांना घरी बसण्यासाठी सबसिडी दिली तर ती स्वस्त पडेल. मात्र हा प्रश्न पैशाचा नसून मूलभूत अधिकारांचा आहे असं प्रत्युत्तर देण्यात आलं व प्रस्ताव बहुमतानं संमत करण्यात आला.

भारतातील परंपरा असमानतेची आहे हे मान्य करावं लागेल. पुरुषांचं महिलांवर वर्चस्व, उच्च जातीचं कनिष्ठ जातीवर वर्चस्व इत्यादी कालबाह्य संकल्पनांना आपण आजही कवटाळून बसलो आहोत. आपल्या व्यावसायिक आयुष्यातही त्या डोकावत असतातच.

वयानुसार ज्ञान वाढतं ही आणखी एक भारतीय संकल्पना आहे, पण सध्याच्या झपाट्यानं बदलणाऱ्या तंत्रज्ञानाच्या युगात ती कालबाह्य ठरली आहे.

तिसरी भारतीय संकल्पना म्हणजे पुरेसं निरीक्षण किंवा सर्वेक्षण न करताच निष्कर्ष काढून तोच कवटाळून बसणं, यातूनच अंधश्रध्दांची निर्मिती होते. चुकीच्या परंपरा रूढ होतात.

पाश्चात्य मूल्ये आणि भारतीय मूल्य यांची चढाओढ भारतात सुरू झाली आहे.

समानता व ज्ञानाचा आदर करणारी भारतीय मूल्येच या स्पर्धेत टिकून राहतील. बाकीची रद्द ठरतील.



व्यवस्थापकीय शिक्षणाचा प्रवास

व्यावसायिक शिक्षणाची सुरुवात हजारो वर्षांपासूनच झाली आहे. अश्मयुगातील मानवाची उपजीविकेची साधनं केवळ शिकार आणि कंदमुळं व फळं गोळा करणं हीच होती. सुमारे १० हजार वर्षांपूर्वी त्यानं प्रथम शेती आणि पशुपालन ही दोन तंत्रज्ञानं आत्मसात केली. या तंत्रज्ञानामुळं मानवाचाच नव्हे तर इतर सजीवांचाही इतिहासच पालटून गेला. त्यांच्यामुळं मानवाची भटकंती संपून तो एका जागी स्थिर झाला. समृध्द आणि सुस्थापित झाला. त्याच्या गरजा वाढल्या. या वाढत्या गरजांमुळं अनेक नवनवे व्यवसाय व त्यांची तंत्रज्ञानं विकसित झाली.

सुरुवातीच्या काळात कोणत्याही व्यवसायाचं तंत्रज्ञान पित्याकडून मुलाला अशा पध्दतीनं संक्रमित होत असे. मुलगा नसेल तर जवळच्या नातेवाईकाला ते दिलं जात असे. आपला व्यवसाय आपल्या घराण्यातच राहावा अशी संकल्पना होती. त्यामुळं एका घराण्याच्या पिढ्यान् पिढ्या एकच व्यवसाय करीत असत. घर त्या कुटुंबापुरतं एक व्यावसायिक प्रशिक्षण केंद्रच असे.

दोनशे वर्षांपूर्वी प्रथम युरोपात उगम पावलेल्या आणि पुढील शंभर वर्षांत जगभर पसरलेल्या औद्योगिक क्रांतीमुळं माणसाला घरातून कारखान्यात नेलं. तंत्रज्ञानाचा विकास झाल्यानं अनेकविध नवे व्यवसाय जन्माला आले. औद्योगिक क्रांतीच्या सुरुवातीच्या काळात कारखानदारच आपल्या कर्मचारी वर्गाला प्रशिक्षित करीत असत. म्हणजेच प्रत्येक कारखाना हा प्रशिक्षण केंद्र बनला. आजही अनेक कारखाने तसंच संस्थांमधून 'ॲप्रेंटिस' पध्दती सुरू आहे.

या क्रांतीमुळं कौटुंबिक रचनेतही आमूलाग्र बदल झाले. पूर्वी भटजीच्या मुलानं भटजी, वैद्याच्या मुलानं वैद्य, वाण्याच्या मुलानं वाणी, सुताराच्या मुलानं सुतारच व्हावंच अशी पध्दती होती. ती काळाच्या पडद्याआड जाऊन कोणत्याही कुटुंबातल्या मुलानं आणि मुलीनंसुध्दा आपली आवड, बुध्दी आणि शारीरिक क्षमता यानुसार कोणत्याही व्यवसायाचं शिक्षण घ्यावं अशी रीत सुरू झाली.

याचे तीन परिणाम झाले. एक, आपला कौटुंबिक व्यवसाय सोडून अनेकांनी नवे

व्यवसाय स्वीकारले. दोन, कुटुंब किंवा आपला मालक याखेरीज इतर अनेक ठिकाणाहून तंत्रज्ञान शिकणं क्रमप्राप्त झालं. तीन, आयुष्यात कोणता व्यवसाय अथवा नोकरी करावी लागेल, याची निश्चित कल्पना अगोदर येत नसल्यानं अनेक व्यवसायाचं शिक्षण घेण्याकडं लोकांचा कल वाढला. म्हणजेच स्वतःला एकाच विषयाशी बांधून घेण्याऐवजी बहुश्रूत असावं अशी धारणा बनली.

परिणामी मानवजातीचा चहुमुखी विकास झाला. मानवाच्या वाढत्या कार्यकलापांना नियमबध्द करण्याची आवश्यकता भासू लागली. यातून कायदा व राजसत्ता यांचा जन्म झाला.

राजसत्ता अस्तित्वात आल्यानंतर ती चालविण्यासाठी राजाच्या हाताखाली प्रशासकांची आवश्यकता निर्माण झाली. यातून प्रशासकीय कारभार या नव्या व्यवसायाची निर्मिती झाली. याच व्यवसायाचं पुढं 'व्यवस्थापन' व्यवसायात रूपांतर झालं. प्रशासन व व्यवस्थापन म्हणजे काही विवक्षित नियमांच्या आधारे इतरांकडून काम करून घेणं आणि संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करणं.

इटलीमध्ये प्रथम प्रशासकीय जागाही वंशपरंपरागत पध्दतीनं दिल्या जात. म्हणजेच कारकुनाच्या मुलाला त्याची जागा दिली जाई. तसेच सरदाराचा मुलगा सरदार होत असे. मात्र, बापाचं प्रशासकीय कौशल्य मुलामध्ये असेलच असं नाही याचा अनुभव आल्यानंतर ही पध्दत रद्द करून पात्रता पाहून कर्मचारी नियुक्ती करण्यात येऊ लागले.

यामुळं सर्वसामान्यांना प्रशासकीय व व्यवस्थापकीय शिक्षण देण्यासाठी वेगळी शिक्षणपध्दती असली पाहिजे याची जाणीव झाली. जगाच्या विविध भागांत अशा तीन पध्दती निर्माण झाल्या.

१. ओटोमान साम्राज्य पध्दत.

२. चिनी साम्राज्य पध्दत.

३. सार्वजनिक प्रशाला.

ओटोमान पध्दती बरीच जुनी आहे. दुसऱ्या सहस्त्रकाच्या सुरुवातीला तुर्कांनी युरोपवर आक्रमण करून त्याचा काही भाग जिंकला. तुर्की राज्यकर्त्यांनी नव्या जिंकलेल्या प्रदेशांतील ख्रिश्चन युवकांना पकडून त्यांना मुस्लिम बनवलं आणि आपली राजधानी इस्तंबूलला नेऊन गुलाम बनवलं. गुलाम म्हणजे हलकी सलकी कामं करणारा वेठबिगार मजूर अशी आपली समजूत आहे, पण ओटोमान पध्दतीत तशी संकल्पना नव्हती. गुलाम हा राजाचा सल्लागारही होत असे. त्याची हुशारी पाहून त्या प्रकारे त्याला प्रशिक्षित केलं जाई आणि त्या-त्या प्रशासकीय किंवा व्यवस्थापकीय कामांवर नियुक्त केलं जाई. त्यांच्यावर दोन बंधनं घालण्यात आली. एक, त्यांना अधिकृत

विवाह करता येत नसे. त्यामुळं अधिकृत संतती नसे. दोन, गुलामाचा मृत्यू झाल्यानंतर त्याची संपत्ती सुलतानाच्या खजिन्यात जमा होई.

ही रीत क्रूर होती. पण त्यातून कमीत कमी भ्रष्टाचार असणारी व वंशपरंपरेचा दबाव नसणारी प्रशासकीय पध्दती निर्माण करण्यात ओटोमान साम्राज्यानं यश मिळवलं. आजच्या काळात गुलाम ही संस्थाच नष्ट झाल्यानं ही पध्दती कालबाह्य झाली आहे.

चिनी पध्दती मात्र मानवतावादी होती. प्रशासकीय कामकाजाच्या प्रशिक्षणासाठी स्पर्धात्मक परीक्षांच्या माध्यमातून युवकांची निवड केली जात असे. अशी पध्दत सुरू करणारं चीन हे पहिलंच राज्य आहे. या परीक्षा चिनी साम्राज्याच्या सर्व प्रांतांच्या राजधान्यांमध्ये घेतल्या जात. पुढे ब्रिटिशांनी याच पध्दतीचं अनुकरण करून आयसीएस (इंडियन सिव्हिल सर्व्हिस) ची निर्मिती केली. भारत स्वतंत्र झाल्यानंतर त्यालाच आयएएस (इंडियन ॲडमिनिस्ट्रेटिव्ह सर्व्हिस) म्हणून ओळखलं जाऊ लागलं. ही पध्दत जगभरात उपयोगात आणली जाते.

सार्वजनिक प्रशाला (पब्लिक स्कूल) पध्दती भारतात ब्रिटिश व्यावसायिक आणि बहुराष्ट्रीय कंपन्यांनी सुरू केली. कारखान्यांमधील प्रशासकीय व व्यवस्थापकीय जागांसाठी पात्र कर्मचारी निवडणे व त्यांना प्रशिक्षण देणं याकरिता ही केंद्रे सुरू करण्यात आली. यातील पदवीधरांनाही आयसीएस (इंडियन कोव्हेनेटेड सर्व्हिस) अशी संज्ञा होती. त्यांच्या शैक्षणिक दर्जाची तुलना सरकारी आयएएस पदवीशी केली जात असे.

उद्योग प्रशालांचा उदय :

कुटुंब आणि नोकरीचं ठिकाण याखेरीज व्यवस्थापन प्रशिक्षण ही संकल्पना अमेरिकेत उद्योग प्रशालांच्या माध्यमातून उदयाला आली. या शाळांचा अभ्यासक्रम उद्योगक्षेत्रातील संचालक - अधिकाऱ्यांशी विचारविमर्श करून बनवला जात असे. हे अधिकारी अर्धवेळ शिक्षक म्हणून अशा शाळांमध्ये अध्यापनाचं कामही करीत असत. यामुळं विद्यार्थ्यांचा अधिकाऱ्यांशी शिक्षण सुरू असतानाच संपर्क येत असे. याचा फायदा त्वरित नोकरी मिळविण्यासाठी होई. तसंच औद्योगिक क्षेत्रात होणाऱ्या बदलांप्रमाणं अभ्यासक्रमात बदल करणंही या शाळांना शक्य होई.

सध्याचं युग झपाट्यानं बदलणाऱ्या तंत्रज्ञानाचं आहे. त्यामुळं व्यावसायिक किंवा व्यवस्थापकीय शिक्षण संस्थांनी त्याप्रमाणं आपल्या अभ्यासक्रमांत वेळोवेळी बदल करणं आवश्यक आहे. म्हणूनच त्यांनी सतत औद्योगिक संस्थेच्या संपर्कात राहणं निकडीचं आहे. त्याचप्रमाणं उद्योगांनाही शिक्षण क्षेत्रातील नवे प्रवाह जाणून घेण्यासाठी या संपर्काचा उपयोग होईल. त्यामुळं हा संपर्क व संवाद अधिकाधिक वाढविण्यासाठी प्रयत्न होणं आवश्यक आहे. ❑

समारोप

'व्यवस्थापन' या विषयावर गेल्या दीड वर्षांहून अधिक काळ मी ही लेखमाला चालविली आहे. हा विषय क्लिष्ट, नीरस आणि उच्चपदस्थांनाच उपयोगी आहे, ही सार्वत्रिक समजूत दूर करणं आणि तो सर्वसामान्यांपर्यंत पोहोचविणं, त्याची तत्त्वे बारकावे आणि उपयुक्तता समजून देणं या उद्देशानं ही लेखमाला सुरू करण्यात आली होती. वाचकांचा उत्साहवर्धक प्रतिसाद मिळत गेल्यानं हा उद्देश सफल झाला असं म्हणावयास काही हरकत नाही.

या विषयाला विशिष्ट अशी मर्यादा नाही. मानवाच्या यच्चयावत सर्व व्यवहारांमध्ये व्यवस्थापनाची भूमिका महत्त्वपूर्ण असते. किंबहुना उत्तम व्यवस्थापनाशिवाय कोणत्याही कार्याची अगर व्यवहाराची यशस्वी सांगता होत नाही. चार माणसांचं (अलीकडच्या काळात तर तीनच) छोटं कुटुंब सुखानं चालवायचं असो अगर तीन चार हजार कर्मचारी असलेला असलेला कारखाना किंवा संस्था असो, चालक जितका व्यवस्थापन कुशल तितकं यश अधिक असं सूत्र आहे. व्यवस्थापन ही एक कला तसंच एक शास्त्र आहे. घर, शाळा, महाविद्यालय, कारखाना, सेवा केंद्र, समााजिक संस्था, राजकीय पक्ष, दुकान, हॉटेल क्लब, सरकारी कार्यालय, खाजगी अगर सरकारी कंपन्या इत्यादी कोणतीही संस्था असोत तेथे व्यवस्थापन आणि व्यवस्थापक यांना अनन्यसाधारण महत्त्व असतेच. संस्थेच्या उद्दिष्टपूर्तीसाठी संस्थेतील व बाहेरील विविध घटकांकडून शास्त्रशुध्द व नियमबध्द पध्दतीनं काम करून घेणं आणि निर्धारित वेळेत उद्दिष्ट साध्य करणं म्हणजे व्यवस्थापन अशी त्याची सर्वसाधारण व्याख्या करता येईल.

याचे दोन भाग आहेत. एक बहिर्गत व्यवस्थापन आणि दोन अंतर्गत व्यवस्थापन. संस्था सुरू करण्यापूर्वी व झाल्यानंतर तिच्यासाठी आर्थिक स्त्रोतांची जुळवाजुळव, कर्मचाऱ्यांची निवड, साधने अगर यंत्रसामुग्री खरेदी, तयार होणाऱ्या उत्पादनांची किंवा सेवेची विक्री, पुरवठादार व ग्राहकांशी संबंध, सरकार व इतर समाज घटकांशी संपर्क इत्यादी कामं बहिर्गत व्यवस्थापनाचा एक भाग असतात. तर उत्पादन, त्याच्या गुणवत्तेचं संवर्धन,

कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेणं, त्यांनी अधिक व चांगलं काम करावं यासाठी आवश्यक वातावरणनिर्मिती, संस्थेच्या विविध विभागांमध्ये चांगला समन्वय व संपर्क इत्यादी जबाबदारी अंतर्गत व्यवस्थापनाची असते. या दोन्हींचा समतोल उत्तम सांभाळणं हे संस्थाप्रमुखाचं काम असतं आणि हे साध्य झाल्यास संस्था यशस्वी होते.

कार्यप्रवणता, सत्यनिष्ठा, संपर्क साधण्याचं कौशल्य, बदल स्वीकारण्याची तयारी, दूरदृष्टी व सहकार्याची भावना ही व्यवस्थापनाची पाच मूलभूत तत्त्वं आहेत. कार्य कोणतंही असो, ते या पाच तत्त्वांत बसवल्यास त्याचं व्यवस्थापन योग्य रीतीनं होतं. या लेखमालेच्या विविध लेखांमध्ये आपण बिर्ला, 'अमूल'चे कुरियन इत्यादी अनेक व्यक्तींचे संदर्भ घेतले. त्यांचे व्यक्तिमत्त्व आणि कार्य आभाळाएवढं आहे. आदर्श नेहमी मोठेच असावे लागतात. पण याचा अर्थ असा नव्हे की, सर्वसामान्यांनी स्वतःला क्षुद्र समजावं. ज्ञानेश्वर म्हणतात,

राजहंसाचे चालणे । जगी जालिया शहाणे ।
म्हणोनी काय कवणे । चालोची नये ।।

अर्थ असा, राजहंसाचं चालणं हे जात सर्वात डौलदार व सुंदर समजलं जातं. पण याचा अर्थ असा नव्हे की अन्य कुणी चालूच नये.

तद्वतच व्यवस्थापनाची तत्त्वं केवळ मोठ्यांसाठीच आहेत असं समजण्याचं काही कारण नाही. बेताचं शिकलेली पण कल्पक अशी गृहिणी असते. पतीच्या मर्यादित उत्पन्नात तिला सुबकपणे संसार करावयाचा असतो. महिन्याच्या पाच तारखेला पतीनं तिला पाच - सहा हजार रुपये दिलेले असतात. पुढच्या महिन्याच्या पाच तारखेपर्यंत तिला त्यावर संसार चालवायचा असतो. अशा वेळी ती काय करते?

हातात असलेल्या पैशाचं योग्य व्यवस्थापन करते. आवश्यक धान्य, दूध, भाजीपाला, इतर जिन्नस कुठं स्वस्त मिळतात हे पाहते. मात्र केवळ काटकसर हा उद्देश नसतो. तर वस्तूच्या गुणवत्तेकडंही लक्ष देते. कोणतीही सामुग्री वायफळ जाऊ देत नाही. गॅस, विजेचा वापर जपून करते. मुलांचे अतिलाड करत नाही. पण शक्यतो त्यांना काही कमीही पडू देत नाही. निवडणं, टिपणं, झाडलोट शक्य तर स्वतःच करते. मात्र सर्व जबाबदारी आपणच उचलत नाही. मुलांना आणि पतीलाही कधी गोड बोलून तर कधी शिस्तीचा बडगा दाखवून घराची काही कामं करावयास ती भाग पाडते. मुलाच्या अभ्यासाकडं अजिबात दुर्लक्ष होऊ देत नाही. शिळंपाकं उरलंच तर तेही वाया जाऊ देत नाही, इतकंच नव्हे, तर आल्या गेल्या पैपाहुण्यालाही आनंद वाटेल याची खबरदारी घेते. हे करताना काही वेळा तिला स्वतःच्या काही इच्छा माराव्या लागतात. पण ते ती फारसं मनावर घेत नाही आणि एवढं करूनही महिन्याकाठी चारपाचशे शिल्लक

उरले तर तिचा चेहरा प्रफुल्लित झालेला दिसतो. व्यवस्थापन शास्त्राची कुठलीही पदवी न घेताही ती एक कुशल व्यवस्थापक असते.

एखाद्या प्रचंड कारखान्यातील महिना एक लाख रुपये पगार मिळविणारा जबाबदार आणि कर्तव्यपरायण व्यवस्थापक तरी यापेक्षा वेगळं काय करतो? फक्त तो उच्च पदावर असतो, म्हणून मोठा वाटतो इतकंच. सांगायचा मुद्दा असा की, आपलं कार्यक्षेत्र मोठं असो वा लहान, व्यवस्थापनाच्या या तत्त्वांचं चिंतन, मनन आणि अंगीकार केला पाहिजे. व्यवस्थापनावर कोणत्याही विशिष्ट गटाची मालकी नाही. ते सर्वसमावेशक आणि सर्वव्यापी आहे. त्यामुळं कोणत्याही क्षेत्रातील कोणत्याही पदावरील व्यक्तीनं आपण केवळ कर्मचारी नव्हे तर 'व्यवस्थापक' आहोत या भावनेनं काम केल्यास ते अधिक सरस होतं. व्यवस्थापनशास्त्राच्या याच पैलूंचा आपण या लेखमालेतून मागोवा घेतला आहे. व्यवस्थापनाची मूलभूत तत्त्वं आपापल्या परीनं सर्वच जण अमलात आणत असतात. तथापि, यालाच 'व्यवस्थापन' म्हणतात, याची जाणीव त्यांना नसते. म्हणजेच, त्यांना ही कला लहान-मोठ्या प्रमाणात अवगत असते, पण त्याचं शास्त्र माहीत नसतं. ते समजून घेण्याचा अल्पसा प्रयत्न आपण केला आहे. या विषयाचा विस्तार प्रचंड आहे. साहजिकच त्याचे सर्व बारकावे आणि खुब्या यांचा परामर्श घेणं शक्य झालं नसलं तरी या विषयाच्या रुपरेषेशी आपण परिचित झालो आहोत.

अन्य पशूंपासून आपण वेगळे आहोत याची जाणीव माणसाला झाल्यापासून गेल्या १० हजार वर्षांत मानवाने कृषी ते संगणकयुग अशी चौफेर प्रगती केली. विशेषतः औद्योगिक क्रांतीची सुरुवात २०० वर्षांपूर्वी झाल्यानंतर तर या विकासाचा वेग अधिकच वाढला. या प्रगतीत व्यवस्थापन शास्त्राचा सिंहाचा वाटा आहे.

या कालावधीत मानवजातीनं विकासाचे अनेक टप्पे पार केले. प्रत्येक टप्प्यावर तिनं अनेक नव्या संकल्पना स्वीकारल्या व जुन्यांना मूठमाती दिली. 'व्यवस्थापन' या सर्व टप्प्यांचा साक्षीदार आहे. या प्रवासाचा मागोवाही या लेखमालेतून घेण्यात आला.

वैदिक वाङ्मयात एक प्रार्थना आहे.

असतो मा सत् गमय । तमसो मा ज्योतिर्गमय ।।
मृत्योर्मा अमृतम् गमय । ओम शांतिः शांतिः शांतिः ।।

अर्थात, असत्य लयाला जावो आणि सत्याचा उत्कर्ष होवो. अंधार नष्ट होवो आणि प्रकाशाचा उदय होवो. मृत्यूची जागा अमरत्व घेवो. या हजारो वर्षांपूर्वीच्या प्रार्थनेत व्यक्त करण्यात आलेल्या आशावादाच्या दिशेनेच आपली वाटचाल सुरू आहे. व्यवस्थापनशास्त्राचं मूळ उद्दिष्ट हेच तर आहे.





व्यवस्थापन क्षेत्रातील शरू रांगणेकर हे मोठे नाव. भारत अन् भारताबाहेरही त्यांनी या क्षेत्रात भरघोस कार्य केले आहे.

अमेरिकन विद्यापीठात व्यवस्थापन क्षेत्रातील उच्च पदवी प्राप्त केल्यावर त्यांनी तेथेच विविध उद्योगांमध्ये उच्च पदे भूषविली. त्यानंतर ते भारतातील अनेक नामवंत आस्थापनांमध्ये उच्च पदावर कार्यरत होते. १९७८ साली सेवानिवृत्त झाल्यावर टाटा इन्स्टिट्यूट ऑफ सोशल सायन्सेस अन् काही प्रतिष्ठित व्यवस्थापन संस्थांमध्ये त्यांनी अध्यापनाचे कार्य केले. त्यांनी जवळजवळ पाच हजार व्यवस्थापनविषयक कार्यशाळा घेतलेल्या आहेत. एक प्रभावी वक्ता अन् उत्कृष्ट लेखक म्हणून त्यांची ख्याती आहे. व्यवसायाने केमिकल इंजिनियर अन् उच्चपदस्थ व्यवस्थापक असलेले शरू रांगणेकर मराठी कथाक्षेत्रातही समर्थपणे आपली हजेरी लावत असतात.

भारतातील व्यवस्थापन क्षेत्रातील कितीतरी मजेदार कथा त्यांनी 'इन द वंडरलॅण्ड ऑफ इंडियन मॅनेजर्स' आणि 'इन द वर्ल्ड ऑफ कार्पोरेट मॅनेजर्स' या ग्रंथात समाविष्ट केल्या आहेत. त्यामुळे व्यस्थापन जगतात ती दोन पुस्तकं दीपस्तंभासारखी इच्छूक व्यवस्थापकांना दिशा दाखवत ठामपणे उभी आहेत.

अद्‌भुत दुनिया व्यवस्थापनाची हे नवीन पुस्तक व्यवस्थापन शास्त्राचे अभ्यासक, त्या क्षेत्रात कार्यरत असणाऱ्यांना व रसिकांच्या पसंतीला नक्कीच उतेरल याची आम्हाला खात्री आहे!

राजेंद्र वाणी
अग्रणी प्रकाशन
औरंगाबाद